



HAL
open science

Le rôle complexe d'une collectivité régionale dans l'accompagnement des stations de sports d'hiver dans leur trajectoire de développement

Amandine Camoin

► **To cite this version:**

Amandine Camoin. Le rôle complexe d'une collectivité régionale dans l'accompagnement des stations de sports d'hiver dans leur trajectoire de développement. Sciences de l'Homme et Société. 2020. dumas-02955877

HAL Id: dumas-02955877

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02955877>

Submitted on 2 Oct 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Master 1ère année 2019-2020

Parcours "Gestion Durable des Territoires de Montagne"

Pôle Universitaire de Gap

TITRE :

LE ROLE COMPLEXE D'UNE COLLECTIVITE REGIONALE DANS L'ACCOMPAGNEMENT DES STATIONS DE SPORTS D'HIVER DANS LEUR TRAJECTOIRE DE DEVELOPPEMENT.

Auteure : Amandine Camoin



Cf : www.serre-chevalier.com

Maître de stage : Nils Ginestou

Tuteur universitaire : Emeline Hatt

STRUCTURE D'ACCUEIL :

Conseil Régional Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur

Service Montagne et Massif Alpin (SMMA)

Maison de la Région des Hautes-Alpes



Master 1ère année 2019-2020
Parcours "Gestion Durable des Territoires de Montagne"
Aix-Marseille Université
Faculté d'Economie et de Gestion
Pôle Universitaire de Gap

TITRE :

LE ROLE COMPLEXE D'UNE COLLECTIVITE REGIONALE DANS
L'ACCOMPAGNEMENT DES STATIONS DE SPORTS D'HIVER DANS LEUR
TRAJECTOIRE DE DEVELOPPEMENT.

Auteure : Amandine Camoin

Maître de stage : Nils Ginestou

Tuteur universitaire : Emeline Hatt

STRUCTURE D'ACCUEIL :

Conseil Régional Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur

Service Montagne et Massif Alpin (SMMA)

Maison de la Région des Hautes-Alpes

Site Saint Louis

Route de Malcombe – 05000 GAP

Attestation Anti-plagiat.

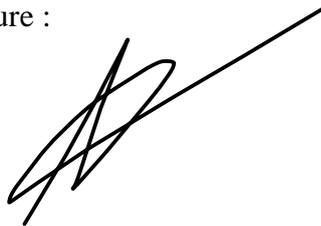
Je soussignée, CAMOIN Amandine, étudiante de Master 1 en Gestion Durable des Territoires de Montagne à Aix-Marseille Université.

Atteste sur l'honneur que le présent mémoire a été écrit de mes mains, que ce travail est personnel et que toutes les sources d'informations externes et les citations d'auteurs ont été mentionnées conformément aux usages en vigueur (Nom de l'auteur, nom de l'article, éditeur, lieu d'édition, année, page).

Je certifie par ailleurs que je n'ai ni contrefait, ni falsifié, ni copié l'œuvre d'autrui afin de la faire passer pour mienne.

Fait à Gap, le 11/06/2020.

Signature :



CAMOIN Amandine

Attestation de respect orthographique et grammatical.

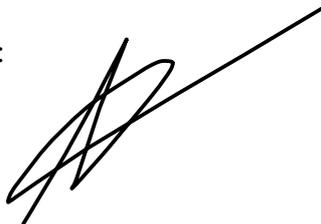
Je soussignée, CAMOIN Amandine, étudiante en master 1 Gestion Durable des Territoires de Montagne à Aix-Marseille Université.

Atteste sur l'honneur

- que j'ai utilisé pour la rédaction de ce rapport/mémoire les outils de correction orthographique et grammaticale de mon logiciel de traitement de texte.
- que j'ai relu attentivement le document rendu.

Fait à Gap, le 11/06/2020.

Signature :



CAMOIN Amandine

Remerciements

Dans un premier temps je souhaite remercier l'ensemble de l'équipe pédagogique du Master 1 Gestion durable des territoires de Montagne du pôle universitaire de Gap, toujours à l'écoute et prodiguant de bons conseils pour la recherche de stage. Plus particulièrement, je tiens à remercier Madame Emeline HATT, ma tutrice universitaire, pour les conseils apportés tout au long de la réalisation de mon travail. Les retours, très complets sur le travail progressivement réalisé, ont permis de toujours plus affiner mes idées et enrichir ma réflexion. Merci infiniment pour ce soutien et cette disponibilité durant une période si particulière.

Je souhaite également remercier le Service Montagne et Massif Alpin (SMMA) de la Région SUD de m'avoir accueillie pour la réalisation de ce stage. C'est avec grand plaisir que j'ai réalisé mes missions, qui m'ont permis d'acquérir une première expérience professionnelle, très enrichissante, au sein d'une collectivité territoriale. Je remercie tout particulièrement mon maître de stage Monsieur Nils GINESTOU, pour son accompagnement très bienveillant et ses précieux conseils. Malgré la réalisation d'une grande partie du stage en télétravail, l'écoute dont j'ai pu bénéficier m'a permis de réaliser mes missions sereinement et ne pas me sentir isolée.

Je souhaite également remercier Didier LE GALL, chef du service, ainsi que tous les membres du Service Montagne pour leur accueil chaleureux, leurs bons conseils et leurs disponibilités afin de m'aider dans la réalisation de mes missions : Sandrine GUILLE, Sandrine PLAGNOL, Maya VITORGE, Annie ADREANI, Olivier VILES et Valérie CONTE. Je remercie aussi les autres membres de la Maison de la Région que j'ai pu côtoyer, et notamment Sandrine SCHOLLY et Cédric REYNAUD, qui m'ont accueillie dans leur bureau. Je souhaite aussi remercier toutes les personnes qui m'ont accordé un petit moment pour la réalisation de l'analyse qualitative : les référents Contrat-Stations et les directeurs de remontées mécaniques, qui ont répondu à mes questions avec beaucoup d'intérêt.

Faire mon stage de Master 1 au sein du SMMA a été une vraie chance. J'ai pu réaliser mes missions avec un certain degré d'autonomie et un accompagnement bienveillant très précieux. Ce fut un grand plaisir.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
1. Les stations de sports d’hiver comme moteurs de l’économie touristique : quelles difficultés et quels soutiens de l’action publique territoriale ?.....	4
1.1 Les stations de sports d’hiver : un rôle économique et social pour les territoires de montagne.....	4
1.2 ... qui se voit de plus en plus fragilisé et remis en question.....	8
1.3 L’action publique en montagne.....	12
2. Des dispositifs régionaux d’accompagnement des stations, entre soutien au développement et accompagnement vers la transition.....	16
2.1 Missions d’accompagnement aux stations de la Région SUD : un ancrage territorial face à une diversité de stations.....	16
2.2 Présentation du dispositif évalué : le Contrat « Stations de Demain ».....	20
2.3 La mission principale du stage : évaluer le dispositif.....	25
3. La complexité de l’action publique territoriale destinée au développement des stations de sports d’hiver.....	29
3.1 Un dispositif au rôle clé pour inscrire les stations dans le présent, mais plus limité pour imaginer les « stations de demain ».....	29
3.1.1 Une dynamique d’investissements impulsée par les Contrats.....	29
3.1.2 Des investissements jugés nécessaires pour la pérennité des domaines et pour l’économie touristique des territoires.....	30
3.1.3 Imaginer les stations de demain, vraiment ?.....	31
3.2 Un dispositif régional confronté aux dynamiques sous-jacentes à l’investissement.....	34
3.2.1 Des choix d’investissements guidés par les besoins clients.....	34
3.2.2 Des choix d’investissement guidés par des réalités économiques et l’échelle temps.....	35
3.2.3 Ces facteurs temps et économiques influencent les trajectoires de développement.....	37
3.3 Un dispositif régional confronté à une gouvernance « éclatée ».....	39
3.3.1 Différentes formes de gestion et une multitude de parties prenantes.....	39
3.3.2 La gouvernance : la clé pour les stations de demain ?.....	41
3.3.3 De la gestion des stations à la valorisation de destinations touristiques ?.....	43
CONCLUSION.....	45
BIBLIOGRAPHIE.....	48

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Rôles des stations de sports d’hiver lors de leur multiplication avec le plan Neige, mais encore vrais aujourd’hui.....	p7
Figure 2 : Objectifs de l’évaluation d’une politique publique.....	p15
Figure 3 : Objectifs du Contrat « Stations de demain ».....	p21
Figure 4 : Carte des 42 stations concernées par le Contrat « Stations de demain ».....	p24

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Typologie des stations concernées par le Contrat « Stations de demain ».....	p19
Tableau 2 : Les 20 Contrats « Stations de demain » 2016-2020 mis en œuvre.....	p23
Tableau 3 : Nombre d’opérations et montants investis par type de stations.....	p30
Tableau 4 : Thématiques des investissements des Contrats « Stations de demain ».....	p32
Tableau 5 : Modes de gestion des stations concernées.....	p39
Tableau 6 : Typologie des porteurs de projets.....	p39

LISTE DES ANNEXES

Annexe I : Données météorologiques illustrant les effets du changement climatique dans les Alpes du Sud.....	I
Annexe II : Stations concernées par le dispositif.....	II
Annexe III : Carte recensant les moments de puissance des stations de la Région SUD.....	III
Annexe IV : Carte des Espaces Valléens de la Région SUD	III
Annexe V : Justification des choix des stations pilotes pour l’analyse qualitative.....	IV
Annexe VI : Liste des 12 entretiens semi-directifs réalisés.....	IV
Annexe VII : Grille de questions pour les entretiens semi-directifs.....	V
Annexe VIII : Choix d’opérations au sein des différentes typologies de stations.....	VII
Annexe IX : Modes de gestion des stations concernées par le Contrat « Stations de demain ».....	VIII

Liste des abréviations, sigles et acronymes

AMI : Appel à manifestation d'intérêt.

ANMM : Association Nationale des Maires des Stations de Montagne.

CIMA : Convention Interrégionale du Massif des Alpes.

CNM : Conseil National de la Montagne.

DATAR : Délégation interministérielle à l'Aménagement du territoire et de l'attraction régionale.

DDTE : Direction du Développement des Territoires et de l'Environnement.

DSF : Domaines skiables de France.

DSP : Délégation de service public.

EPP : Evaluation des politiques publiques.

ESE : Evaluation stratégique environnementale.

LOLF : Loi Organique relative aux Lois de Finances.

MREG : Maison de la Région.

POIA : Programme opérationnel international FEDER du massif des Alpes.

S.E.A.T.M : Service d'équipement et d'aménagement touristique de la montagne.

SEM : Société d'économie mixte.

SMMA : Service Montagne et Massif Alpin.

SRADDET : Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires.

INTRODUCTION



« **Le ski survivra-t-il au bouleversement climatique ?** » (Libération, mars 2020). Cette question traduit toute l'incertitude à laquelle sont confrontées aujourd'hui les stations de sports d'hiver. La variabilité croissante des chutes de neige et la hausse des températures inquiètent sur la pérennité du produit ski sur le long terme. Face à cet aléa croissant, certaines stations ferment et leurs installations sont démantelées. D'autres se réinventent, telles que la station du Puigmal dans les Pyrénées. Fermée en 2013, la station a réouvert en 2019 en tant que station quatre saisons, où vététistes, traileurs et randonneurs se côtoient. La création de la station, en 1970, autour d'une unique activité touristique, le ski alpin, est désormais lointaine. Cette station a réalisé une véritable reconversion, souvent qualifiée de « transition touristique ». Cette notion renvoie au passage d'un état à un autre, par des actions d'adaptation. Puigmal, ancienne station de sports d'hiver, est devenue une station de montagne en capacité d'ouvrir sans neige grâce à divers investissements, en partie soutenus par le groupe Rossignol. La station s'est convertie du blanc au vert. Est-ce l'avenir de toutes les stations de moyenne montagne ? A l'heure de la transition écologique et du changement climatique, le développement des stations de sports d'hiver fait l'objet de certaines remises en question.

Cette année particulièrement, les stations de sports d'hiver sont passées au crible par les médias. Certains journaux questionnent leur capacité à se réinventer et s'adapter. Libération et Le Point publient des articles aux titres évocateurs : « Climat : les stations de montagne peuvent-elles se réinventer ? » (Libération, mars 2020) s'interroge le premier, et « La difficile adaptation des stations de ski au réchauffement climatique » (Le Point, février 2020) titre le second. Compte tenu de la complexité de la situation, un avenir sombre est parfois évoqué. Le journal Les Echos annonce en mars 2020 « Sports d'hiver : la moitié des stations pourraient avoir disparu en 2050 » (Les Echos, mars 2020). Pour gérer au mieux le risque de manque de neige, la solution adoptée par les stations est principalement la production de neige de culture. Mais cette initiative se voit de plus en plus critiquée, et les possibles impacts des stations sur l'environnement sont constamment évoqués. Certaines actions créent la polémique, telles que les transports de neige par hélicoptère, qui ont été





réalisés dans certaines stations pour pallier le manque d'enneigement sur certaines zones de leur domaine. Cependant, malgré les critiques, le ski plaît toujours aux français. En effet, si certaines stations ont failli ne pas ouvrir cette année, d'autres ont connu des records de fréquentation journalière, selon l'agence de développement touristique des Hautes-Alpes.

Ainsi, ce mémoire aborde l'adaptation des stations de sports d'hiver aux enjeux environnementaux, et leur possible « transition ». Le développement du tourisme hivernal, un des moteurs de la vie locale montagnarde, est de plus en plus questionné par les médias, mais aussi par les chercheurs, comme l'illustre le titre de l'ouvrage de Philippe Bourdeau « De l'après-ski à l'après-tourisme, une figure de transition pour les Alpes ? » (Bourdeau, 2009). Les multiples acteurs de la vie des territoires de montagne ont alors un rôle à jouer. C'est le cas notamment des différentes collectivités territoriales. Les intercommunalités, les départements et les régions sont des échelons territoriaux, proches des réalités locales, à même de participer à l'élaboration de réponses aux problématiques actuelles, afin de développer une économie territoriale pérenne et durable face aux nouveaux enjeux climatiques, tout en limitant les impacts sur l'environnement. Plus particulièrement, les collectivités régionales, en charge du développement économique local, sont des acteurs clés de l'aménagement et du développement durable et équilibré des territoires.

La réalisation d'un stage au sein du Service Montagne et Massif Alpin (SMMA) de la Région SUD permet d'appréhender le rôle de la collectivité régionale dans le développement des territoires de montagne. La mission principale du stage portait sur l'évaluation quantitative, qualitative et environnementale du Contrat « Stations de demain 2016-2020 ». Ce dernier est un dispositif régional destiné à soutenir l'économie touristique liée aux stations de sports d'hiver. L'objectif est de favoriser le développement de projets portés par des stations misant sur le numérique, la transition écologique et énergétique. Le dispositif touchant à sa fin, l'objectif du travail évaluatif est d'orienter la prise de décision quant à l'élaboration d'un prochain dispositif qui s'inscrirait dans la continuité de ce dernier. La réalisation de cette mission de stage permet d'appréhender les rouages de l'action publique régionale à destination des territoires montagnards et d'être immergé dans les réflexions et actions envisagées par la collectivité pour accompagner au mieux le développement des zones de montagne face à la transition écologique et touristique. La crise sanitaire a entraîné la réalisation de plusieurs semaines de stage en télétravail, ce qui n'a pas empêché la





réalisation de la mission principale du stage : l'évaluation du dispositif Contrat « Stations de demain ».

Ainsi, le questionnement qui guide ce mémoire est le suivant : **Dans quelles mesures un Conseil Régional peut-il accompagner le développement des stations de sports d'hiver, y compris dans la transition de leur modèle de développement économique et environnemental en lien avec l'adaptation au changement climatique ?** Cette problématique est étudiée à partir de l'exemple des stations des Alpes du Sud et de la Région SUD.

De cette problématique émerge trois hypothèses, confrontées ensuite à la littérature et aux résultats de l'évaluation réalisée dans le cadre du stage.

- **Hypothèse 1** : Le dispositif Contrat « Stations de demain » porté par la Région : un rôle clé pour inscrire les stations dans le présent, mais plus limité pour imaginer les stations de demain.
- **Hypothèse 2** : Un dispositif régional confronté à la complexité des dynamiques sous-jacentes à l'investissement.
- **Hypothèse 3** : Un dispositif régional confronté à une gouvernance « éclatée ».

Afin de répondre à ces hypothèses, différents éléments sont mobilisés. D'une part, la littérature relative au sujet compose le support de la réflexion. La lecture des documents réglementaires et administratifs rédigés par le Service Montagne et Massif Alpin de la Région SUD a aussi permis l'acquisition d'un socle de connaissances sur le terrain d'étude de ce mémoire, c'est-à-dire les stations des Alpes du Sud et la politique montagne de la collectivité. D'autre part, les missions de stage et notamment la réalisation de l'évaluation des Contrats Stations, ont permis d'apporter des réponses aux trois hypothèses émises.

La réflexion qui est au cœur de ce mémoire est exposée en trois parties distinctes. La première partie présente le cadre conceptuel du rôle des stations de sports d'hiver au sein des territoires de montagne, des enjeux auxquels elles sont confrontées aujourd'hui et de l'action publique territoriale menée en zones de montagne. La seconde partie expose le cadre empirique qui montre les paradoxes des dispositifs régionaux d'accompagnement des stations, qui oscillent entre soutien au développement et accompagnement vers la transition. La troisième partie développe les résultats des trois hypothèses présentées.





1. Les stations de sports d'hiver comme moteurs de l'économie touristique : quelles difficultés et quels soutiens de l'action publique territoriale ?

Depuis cinquante ans la montagne française a beaucoup évolué, d'un point de vue économique, social et en termes d'aménagement du territoire. L'émergence des stations de sports d'hiver y est pour beaucoup. Depuis la première station construite spécialement pour les activités hivernales (Megève) dans les années 1920, les stations se sont multipliées, notamment sous l'impulsion de l'Etat dans les années 60. Aujourd'hui, l'hexagone compte 250 stations de sports d'hiver, répandues sur ses six massifs, dont plus d'une soixantaine se trouvent dans les Alpes du Sud. Celles-ci occupent une place importante dans les territoires montagnards, et constituent un véritable moteur de l'économie touristique. Cependant, ce dernier est de plus en plus fragilisé et l'action publique territoriale intervient pour que ce moteur tourne toujours, et ce, le plus longtemps possible.

1.1 Les stations de sports d'hiver : un rôle économique et social pour les territoires de montagne...

Les stations de sports d'hiver ont un rôle économique et social clé dans les territoires de montagne. Leur développement et leur multiplication dans les années 60 était envisagé par l'Etat français afin de lutter contre l'exode rural et rééquilibrer le territoire. Dans un même temps cela a permis la démythification de territoires considérés autrefois comme inhospitaliers, dont la perception était « une fabrication de l'esprit, un mythe » (Bozonnet, 1977). D'importantes retombées, à la fois économiques et sociales, sont générées par l'or blanc, si bien qu'aujourd'hui les stations de sports d'hiver occupent une place prépondérante dans la vie locale des montagnards, mais aussi dans l'activité touristique française.

Tout d'abord, **l'aménagement des stations de sports d'hiver est envisagé pour limiter l'exode rural et rééquilibrer le territoire métropolitain.** En effet, dans les années 1950, l'exode rural est important en France. A la suite de la reconstruction, les villes sont en pleine croissance tandis que les campagnes perdent des habitants. De nombreux ruraux partent





vivre en ville pour y trouver des emplois mieux rémunérés et des conditions de vie plus faciles. Le mouvement d'exode rural s'accélère et le déséquilibre ville-campagne s'amplifie. Alors, « face au déséquilibre géographique de ce développement, les années 1960 instituent le temps d'une politique volontariste d'aménagement du territoire visant à parer les méfaits de ce système organisationnel » (Hatt, 2011). L'Etat cherche à réduire les inégalités qui se creusent entre ces territoires, à travers notamment l'aménagement du territoire. Ce dernier est orienté par la Délégation interministérielle à l'Aménagement du territoire et de l'attraction régionale (DATAR) créée en 1963. Les pouvoirs publics vont alors intervenir à la fois sur le littoral français mais aussi en montagne. La création de stations de sports d'hiver est envisagée, avec un double enjeu : « faire revenir des jeunes en montagne et attirer une population étrangère » (Mellet, 2017). En 1967 est lancé un vaste plan d'aménagement de la montagne, que l'on nomme aujourd'hui « Plan Neige », dont l'application est à la charge du S.E.A.T.M¹. L'objectif est de construire 350 000 nouveaux lits touristiques en stations et faire de la France une destination privilégiée de tourisme de neige. L'intervention étatique est déterminante « sur le plan du foncier, mais également par les critères d'attribution de subventions » (Hatt, 2011). Les stations sont conçues selon un modèle unique, qui se veut rationnel et fonctionnel, pour « le bien-être d'un touriste standardisé : des petits appartements destinés seulement aux temps de sommeil, de gros bâtiments répartissant au nord la circulation automobile et au sud, la grenouillère, lieu de vie et d'activités » (www.altimag.com). Ainsi, l'Etat créa plus de vingt stations « intégrées » dans les Alpes, telles que la Plagne, Avoriaz, Meribel, Isola 2000 et bien d'autres, dans un double objectif de péréquation des territoires et de rétablir l'équilibre de la balance commerciale. Le discours de Valérie Giscard d'Estain en 1977, qui proclame la spécificité de la montagne, met fin à ce plan.

De plus, **l'aménagement des stations de sports d'hiver bouleverse culturellement les territoires de montagne**. La montagne est alors plus accessible pour une partie de la population, et l'imaginaire associé à ce territoire change progressivement. Jusqu'au XVII^{ème} siècle, la montagne est perçue comme un milieu hostile et inhospitalier. Son climat, son accès difficile, les récits des pèlerinages et des campagnes militaires donnent naissance à diverses superstitions, croyances et peurs. Ces dernières sont associées à de possibles périls physiques (gouffres, rudes passages des cols, etc.) et des dangers sociaux (selon les récits de l'époque,

¹ Service d'équipement et d'aménagement touristique de la montagne, créée en 1970.





les Alpes sont le repère de bandits et asociaux). Au XVIII^{ème} siècle, l’imaginaire lié à la montagne évolue progressivement. Ceci est entre autres le fruit des explorations des alpinistes, des récits du romantique Jean Jacques Rousseau qui « encensent cette terre sacrée et idéalise la nature » (Hatt, 2011), et des recherches des naturalistes qui l’envisagent comme un nouveau laboratoire d’expérimentation et permettent d’en renforcer la connaissance. « Cette réhabilitation de l’espace montagnard dans l’imaginaire littéraire et scientifique [...] inverse les valeurs qu’il véhicule » (Hatt, 2011). Les paysages pastoraux, les glaciers et les lacs sont désormais considérés comme des lieux sublimes et romantiques. Une fascination pour la montagne commence à apparaître, ce qui favorise son développement touristique au XIX^{ème} siècle, essentiellement élitiste et thérapeutique. Puis, l’aménagement des stations de sports d’hiver entraîne le passage d’un tourisme élitiste à un tourisme hivernal de plus en plus accessible, notamment aux classes moyennes, pour qui les vacances au ski sont symboles d’ascension sociale. Il y a une certaine démocratisation de la montagne. Si bien que les stations deviennent synonymes de progrès et de modernité.

Ensuite, **l’apparition du tourisme de masse en montagne bouleverse économiquement et socialement les territoires montagnards**. La population rurale de ces zones, très liée au monde agricole, se tourne vers celui du tourisme. Les stations permettent aux agriculteurs de compléter leur activité. Ils deviennent alors pluriactifs. Le cumul de deux activités leur permet de rester vivre et travailler au pays. Restaurateurs, loueurs, guides, moniteurs de ski, pisteurs et hôteliers se multiplient. Toute une nouvelle économie se met en place, et fonctionne grâce aux flux de population qui arrivent pendant les vacances d’hiver pour skier. Les stations deviennent le moteur de l’économie touristique en montagne, et le sont encore aujourd’hui. Selon le rapport « Indicateurs et Analyse 2019 » de Domaines Skiables de France (DSF), les 53 millions de journées skieurs vendues durant la saison 2018-2019, ont généré 1,4 milliards d’euros de chiffre d’affaire et induit 120 000 emplois (commerces, hébergements, écoles de ski, services en station...). De plus, il est estimé, toujours par DSF, que dix milliards d’euros sont dépensés en station chaque hiver. En effet, un effet levier s’observe : pour un euro de dépenses en remontées mécaniques, cela génère environ six fois plus de dépenses en station. Bien que les retombées économiques et sociales des domaines skiables varient selon les types de séjours, les massifs et selon la clientèle accueillie, le tourisme hivernal génère d’importantes retombées économiques directes et





indirectes, essentielles à la vie locale. Les stations de sports d'hiver sont créatrices d'emplois et produisent une économie résidentielle non négligeable, grâce à laquelle de nombreux habitants peuvent travailler et rester vivre sur les terres de leur enfance. Les stations contribuent au maintien des activités et des habitants. Alors, pour certains territoires très dépendants d'une station, la non-ouverture de celle-ci peut être synonyme de perte d'emplois pour de nombreux habitants et entraîner une paupérisation du territoire si ses forces vives sont contraintes de partir ailleurs pour retrouver un emploi. C'est pourquoi le maintien des petites stations est un véritable enjeu pour certains villages montagnards. Leur fonctionnement permet aux petits commerçants d'exister, de valoriser les productions locales et les produits du terroir. Une grande partie de la vie de ces territoires si particuliers dépend des stations de sports d'hiver et du maintien de ses habitants, qui permettent la préservation de ce patrimoine naturel français. Les chemins sont entretenus, les sentiers sont fréquentés et les paysages restent ouverts. Sans cette vie locale, la montagne peut redevenir ce qu'elle a été pendant longtemps : un territoire inhospitalier et inaccessible. L'activité des stations de sports d'hiver structure économiquement, socialement et culturellement la vie des montagnes françaises (**Figure 1**).

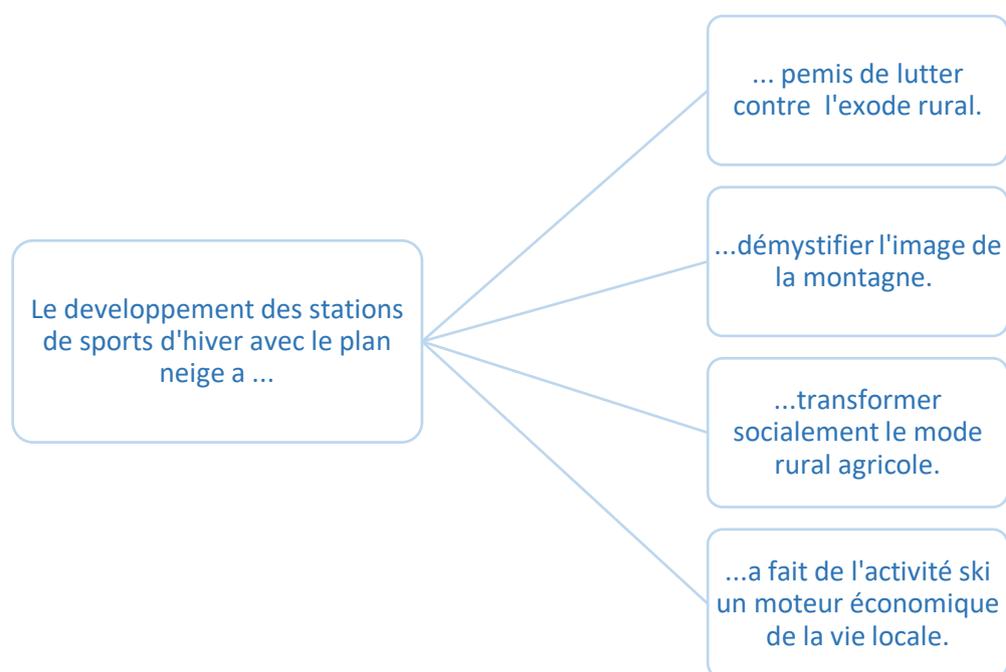


Figure 1 : Rôles des stations de sports d'hiver lors de leur multiplication avec le plan Neige, encore vrais aujourd'hui.

Réalisation : Camoin A, 2020.





1.2 ... qui se voit de plus en plus fragilisé et remis en question.

Le moteur de l'économie touristique des territoires de montagne se voit actuellement fragilisé par de nombreuses incertitudes. Ces dernières sont liées à l'accentuation de la concurrence des destinations touristiques, aux nouvelles attentes des touristes en termes de diversité d'activités récréatives, de confort dans les logements et de modernité des domaines skiables. Le changement climatique « constitue un révélateur et souvent un accélérateur des mutations en cours » (Bourdeau, 2009). Les stations de sports d'hiver doivent s'adapter à ces nouveaux enjeux.

Tout d'abord, **la stagnation de la fréquentation des stations de sports d'hiver accroît la concurrence et pose des difficultés de renouvellement de la clientèle.** Dans les années 1960, en pleine démocratisation de l'accès à la montagne, les vacances au ski étaient un indicateur d'ascension sociale en France. Cela est moins le cas aujourd'hui, où les vacances aux sports d'hiver font figure d'un tourisme de niche, accessibles aux touristes étrangers, aux skieurs de proximité et aux catégories socio-professionnelles supérieures. Selon une enquête de 2010, réalisée par le centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Credoc), les sports d'hiver sont très marqués socialement. Ce sont plus particulièrement les cadres et les diplômés du supérieur qui partent en vacances au ski. L'achat du forfait, la location du matériel et du logement engendrent un coût financier élevé, qui n'est pas accessible à tous. C'est pourquoi, en 2016, le ministère de la jeunesse et des sports dénombrait 11,1 % de pratiquants du ski alpin et 1,7 % pour le ski de fond. De plus, depuis les années 2012, selon le rapport « Indicateurs et analyses 2019 » de DSF, la fréquentation stagne autour de cinquante millions de journées skieurs, ce qui traduit la maturité du produit ski et accroît la concurrence des destinations de montagne. Pour se différencier les stations multiplient les actions de communication, les actions commerciales et tentent de proposer des forfaits toujours plus attractifs. L'essoufflement de la fréquentation est notamment dû à une diminution des durées de séjours et des budgets vacances, mais aussi de la fragmentation des séjours touristiques. Cette érosion de la fréquentation inquiète sur le renouvellement de la clientèle, d'autant plus que les classes de neige sont de moins en moins nombreuses.





Ensuite, **les évolutions socioculturelles modifient les attentes de la clientèle, qui ne se satisfait plus des logements exigus et de la simple activité ski.** Ces évolutions s'observent par de « nouveaux usages de l'espace et de nouvelles formes de pratique des sports de neige » (Bourdeau, 2009). Avec des remontées mécaniques toujours plus rapides, les skieurs dévalent plus de kilomètres de pentes qu'avant, en moins de temps. Alors, les usagers skient toujours, mais passent moins de temps sur les skis. Lorsque les skieurs ne sont pas sur les pentes, ils souhaitent faire de nouvelles activités. C'est pourquoi les stations cherchent à se diversifier. Les espaces ludiques, les tyroliennes, les patinoires et les animations en cœurs de stations se multiplient car ils sont de plus en plus appréciés. L'ère du « tout-ski », lorsque les vacanciers étaient de l'ouverture à la fermeture des pistes sur les skis, est révolue.

Aussi, les usagers passent plus de temps dans leur hébergement, mais leurs attentes concernant le parc locatif ne sont plus les mêmes que celles de 1960, à la création des stations. Ce changement d'exigences est à l'origine du phénomène des lits froids. Ces derniers désignent les logements qui sont rarement occupés par leurs propriétaires, qui ne sont pas proposés à la location, ou quand ils le sont, ne trouvent pas de locataires. Faute d'une définition officielle, on considère généralement qu'un lit est « froid » lorsqu'il est occupé moins de quatre semaines par an. Certaines stations ont estimé qu'ils peuvent représenter entre 30 et 40% des logements (Atout France, 2015). Ce sont des logements touristiques qui sont sortis du circuit commercial, car ils ne correspondent plus aux nouvelles attentes des touristes. Aujourd'hui les touristes ne se satisfont plus de l'étroitesse des studios. Il y a une inadéquation croissante entre l'offre locative et la demande. Aussi, ce sont des logements vieillissants et dégradés. Ils ont été peu entretenus et rénovés. Les systèmes de copropriété ont constitué un frein à l'entretien des parties communes, l'ensemble des propriétaires ne parvenant pas à se mettre d'accord pour entreprendre des opérations d'entretien et des rénovations, jugées trop coûteuses. L'érosion du parc d'hébergements débouche sur les demandes d'autorisation de bâtir de nouveaux hébergements, qui poussent vers la sortie du marché locatif les hébergements aux standards de confort plus anciens. Ces lits froids constituent un potentiel de nuits gâchées, qui est synonyme de moindre recettes pour les entreprises touristiques. En effet, s'il y a moins de lits disponibles, la fréquentation baisse, moins de forfaits sont vendus, moins de cours de skis sont demandés, et moins d'achats sont





faits dans les commerces. Cela pose aussi des problèmes en termes d'image de la station, qui risque d'être moins animée.

De plus, **les skieurs se préoccupent de plus en plus des possibles impacts environnementaux des stations de sports d'hiver**. Or, « la question environnementale est aujourd'hui l'objet d'une réelle audience médiatique, mais donne lieu à des interprétations diverses dans les stations » (Marcelpoil et Boudières, 2006). Si aujourd'hui cette question est très médiatisée, la question environnementale acquiert une vraie légitimité dans le milieu des années 2000. De nombreux évènements à destination de l'enjeu environnemental voient le jour, tels que les « Ateliers de la terre » qui se déroulèrent à Courchevel, ou encore le forum international « Les stations s'engagent pour la planète » à Avoriaz. De plus certaines stations, telles que Serre Chevalier s'équipent en énergies renouvelables, d'autres se lancent dans des démarches de certification environnementale (ISO 14001, Qualité Sécurité Environnement). C'est en 2007 que l'Association Nationale des Maires des Stations de Montagne (ANMM) lance la « Charte nationale en faveur du Développement durable dans les stations de montagne ». Mais ces initiatives ont parfois été remises en cause et ont fait l'objet de controverses. Elles sont associées à du « greenwashing ». Ce terme renvoie à l'idée que les stations se saisissent de l'argument écologique à d'uniques fins marketing. De plus, les exigences de qualité environnementale des stations connaissent des contradictions majeures, que l'on peut désigner « comme le syndrome « AIE ! » (Automobile-Immobilier-Enneigement artificiel) » (Bourdeau, 2008). La voiture est le moyen d'accès aux stations le plus utilisé et engendre d'importants rejets de polluants atmosphériques lors des pics de fréquentation. De plus, la construction immobilière joue un rôle majeur dans le financement des investissements des équipements des stations, mais n'est pas sans impact sur le patrimoine naturel. Enfin, l'enneigement artificiel « apparaît aussi de plus en plus comme une source croissante d'impacts environnementaux et socioéconomiques » (Bourdeau, 2008). En effet, les réseaux de neige de culture peuvent accentuer l'artificialisation des sols des domaines skiables, entraîner une surconsommation d'énergie et d'eau et avoir des incidences sur la biodiversité. Or, les touristes apparaissent de plus en plus sensibles aux problématiques environnementales. Alors, les stations tentent de trouver des solutions « vertes » de communication (label « flocon vert, publicité) et peuvent se retrouver « soit pris au jeu, soit pris au piège des positions volontaristes qu'ils sont contraints d'afficher » (Bourdeau, 2008).





Enfin, **le changement climatique accentue la vulnérabilité de l'économie des sports hivernaux**. En effet, « les stations de sports d'hiver constituent un secteur socioéconomique météo-sensible » (George and all, 2019). Bien que la neige ne suffise pas à elle seule pour la viabilité d'une station, celle-ci joue un rôle essentiel pour garantir l'ouverture d'un domaine. Le fonctionnement correct et la viabilité d'une station dépend de la quantité de neige, qui doit tomber au bon endroit et au moment voulu. L'évolution de l'enneigement des domaines skiables est un enjeu majeur pour l'aménagement des territoires de montagne. Or, les relevés de hauteur de neige réalisés au col de Porte montrent que les hivers avec une grande quantité de neige sont de plus en plus rares (**Annexe I**). De plus, quand la neige est présente, elle l'est moins longtemps (chutes de neiges plus tardives et fonte accélérée) et dans des quantités moindres. Face à ces incertitudes de l'enneigement, les stations se sont notamment tournées vers la neige de culture. Cette dernière, combinée à des techniques modernes de préparation de pistes et des pratiques perfectionnées d'optimisation du damage, garantit dans de nombreux cas l'ouverture des domaines. Toutefois, Météo-France estime qu'au-delà de trois degrés de réchauffement, la neige de culture ne suffit plus à compenser la réduction de l'enneigement naturel. C'est pourquoi la diversification « s'affirme aujourd'hui comme une réponse au changement climatique, alors que son émergence dans les années 1990 visait avant tout à répondre à l'évolution des clientèles » (George and all, 2019).

Ces nouveaux enjeux auxquels sont confrontées les stations de sports d'hiver, font émerger l'idée d'une possible transition. A l'échelle nationale, la notion de transition écologique et énergétique s'est imposée définitivement en 2017, lorsque le Ministère de l'Écologie est renommé Ministère de la Transition écologique et solidaire. Cela amène progressivement les stations de sports d'hiver, dont les activités sont très soumises aux effets du changement climatique, à penser elles aussi à leur « possible » transition. De plus, les nouvelles dynamiques touristiques et les changements environnementaux favorisent l'émergence d'un nouveau modèle de station de sports d'hiver. Ce sont « des germes de mutation de la station de ski alpin vers la station de montagne » (Vlès et Hatt, 2019).





1.3 L'action publique en montagne.

Un cadre réglementaire national encadre le développement des territoires de montagne ainsi que sa protection, avec les lois Montagne I et II. Cependant, malgré les orientations fixées, les territoires de montagne peinent à trouver des solutions face aux difficultés qu'ils rencontrent. Pour pallier ce manque d'efficacité, les actions publiques territoriales sont mises en place et les évaluations de politiques publiques se multiplient.

Tout d'abord, **la spécificité des territoires de montagne est reconnue sur le plan national**. La loi n° 85-30 du 9 janvier 1985 relative au développement et à la protection de la montagne, reconnaît cette dernière comme un ensemble de territoires dont le développement équitable et durable constitue un objectif d'intérêt national en raison de leur rôle économique, social, environnemental, paysager, sanitaire et culturel. Elle crée des instances spécifiques à la montagne (Conseil National de la Montagne², Comités de massifs³) et elle crée un cadre législatif de gestion intégrée, afin de trouver un équilibre entre le développement et la protection des territoires de montagne. La loi Montagne I est complétée en décembre 2016 par la loi de modernisation, de développement et de protection des territoires de montagne. Elle rappelle leurs spécificités et vise à renforcer le droit d'adaptation des politiques publiques à leurs particularités. De plus, elle instaure des dispositions en faveur de la « montagne verte », des activités agricoles, de l'accès aux services publics (soins, éducation), du marché du travail (emplois saisonniers, frontaliers, développement des activités économiques, etc.) et vise à établir une couverture numérique de qualité.

Toutefois, il apparaît que la réglementation nationale manque d'efficacité. La loi Montagne II a fait l'objet d'une évaluation, trois ans après son entrée en vigueur, par l'Assemblée Nationale. Les évaluateurs émettent alors un bilan mitigé. La loi a permis une véritable prise de conscience renouvelée de la spécificité de ces territoires, des contraintes auxquelles ils sont confrontés, mais également des aménités et des services

² Conseil National de la Montagne (CNM), pour le développement, l'aménagement et la protection de la montagne,

³ Comités de massif, pour le développement, l'aménagement et la protection de chacun des massifs de montagne.





environnementaux qu'ils produisent et de leur importance pour l'équilibre des territoires. Cependant les problématiques liées aux activités agricoles, à l'accès aux services publics ou encore à l'immobilier de loisir ne sont pas résolues, du fait qu'il reste difficile de mettre en œuvre le principe de différenciation, et le droit d'adaptation dont disposent les territoires de montagne. Alors, face à ce cadre réglementaire national qui s'avère trop peu efficace, une action publique territoriale semble nécessaire pour ces territoires spécifiques.

La reconnaissance des spécificités des territoires de montagne était nécessaire au développement d'actions publiques locales dédiées spécialement à ceux-ci. Pour que des actions publiques territoriales soient développées dans les territoires de montagne, il faut que ceux-ci soient considérés comme tels, « dans des termes qui les rendent susceptibles de bénéficier de politiques régionales » (Balsiger, 2009). Il apparaît que ce sont des politiques plus locales, c'est à dire soutenues par des échelons territoriaux tels que les régions et les départements, qui sont les plus à même de répondre aux besoins de ces espaces localisés. L'action publique territoriale permet d'accompagner les territoires face à leurs nouveaux enjeux. « La montagne a besoin de mesures spécifiques pour être maintenue comme espace de vie » (Rudaz, 2009). La territorialisation de l'action publique permet une « définition plus localisée des problèmes publics et des moyens de prise en charge de ces problèmes » (Douillet, 2003). De ce fait, il y a une « montée en puissance du territoire comme catégorie d'intervention publique » (Douillet, 2003) et les élus locaux deviennent alors des acteurs privilégiés de l'action publique territoriale. C'est pourquoi la territorialisation de l'action publique apparaît dans un premier temps avec les lois de décentralisation de 1982 et 1983. La décentralisation, décomposée en trois actes, recompose les pouvoirs locaux et chaque échelon territorial est « considéré comme une entité autonome visant à articuler développement et solidarité à travers un projet global de développement » (Measson, 2007).

L'action publique à destination des territoires de montagne se traduit par des politiques de développement territorial. Ces dernières désignent « un ensemble de politiques de soutien au développement local » (Douillet, 2003) et se traduisent généralement par des financements, qui sont accordés dans le cadre de programmes et de contrats. La contractualisation territoriale et les partenariats sont des outils très utilisés dans la politique de l'aménagement du territoire et participent à faciliter les relations entre les





différents échelons qui composent l'action publique : les collectivités régionales ou municipales et les orientations du gouvernement. « Dans les politiques de développement territorial, c'est bien le territoire qui est objet de politique publique » (Douillet, 2003). Les acteurs de l'action publique territoriale se mobilisent pour défendre les intérêts d'un territoire commun. Il convient alors de discuter sur le périmètre de ce territoire, qui est défini comme « l'espace de projet » (Douillet, 2003). Ce dernier, dans le cadre des politiques de montagne, peut être envisagé à l'échelle d'un massif, et donc dépasser les cadres régionaux et nationaux. Par exemple, la Convention Alpine⁴ « offre l'opportunité de dépasser les cadres juridictionnels habituellement mobilisés pour aborder les problèmes montagnards » (Rudaz, 2009). Ou bien, d'une manière encore plus spécifique, en différenciant des territoires montagnards distincts à l'intérieur même d'un massif. En effet, les Alpes du Nord et les Alpes du Sud connaissent aujourd'hui des problématiques et des réalités distinctes. Les deux approches sont aujourd'hui utilisées et s'avèrent complémentaires.

Afin d'apprécier si les politiques publiques territoriales apportent des réponses aux problématiques rencontrées, un outil est de plus en plus utilisé : l'évaluation des politiques publiques (EPP). C'est un outil permettant d'apprécier l'efficacité de l'action publique (**Figure 2**), qui « consiste à comparer ses résultats aux moyens qu'elle met en œuvre, qu'ils soient juridiques, administratifs ou financiers, et aux objectifs initialement fixés. Elle doit aboutir à un jugement partagé sur l'efficacité de cette politique » (décret n° 2016-1110 du 11 août 2016). Un processus évaluatif ne constitue « pas un jugement des objectifs d'une politique » mais apporte « des éléments d'observations sur le fait que les objectifs ont été atteints, [...] et sur les mécanismes possibles qui ont pu mener aux résultats observés, compte tenu de l'environnement » (Gregoir, 2014). Lorsqu'une évaluation met en évidence que les résultats d'une politique correspondent aux objectifs qui ont été fixés, alors la politique est considérée comme efficace, et cela renforce sa légitimité. En effet, « l'efficacité de la dépense publique dans un contexte de crise des dettes souveraines en Europe prend une nouvelle importance » et devient « un grand enjeu démocratique » (Wasmer, 2014). C'est pourquoi cet instrument

⁴ La Convention alpine entre en vigueur en 1995 et est signée par 8 pays alpins. C'est le premier traité international à considérer une zone de montagne transnationale dans son intégralité. C'est un instrument juridiquement qui vise à sauvegarder les sensibles écosystèmes alpins, les identités culturelles, le patrimoine et les traditions régionales dans les Alpes.





d'aide à la décision publique qui « ne cesse de se transformer » (Barbier, 2014) est de plus en plus utilisé en France. Il a été mis en lumière avec la promulgation de la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF), décidée en 2001 et appliquée en 2006. Cette loi impulse une modernisation de l'action publique, qui cultive désormais une culture du « résultat », inspirée du monde des entreprises. Aussi, la loi du 27 janvier 2014 de Modernisation de l'Action Publique Territoriale et d'Affirmation des Métropoles (loi MAPTAM) renforce cette culture du résultat et de l'évaluation. Toutefois, l'évaluation des politiques territoriales commence dès les années 90, avec « l'obligation d'évaluer le volet territorial des Contrats de plan État-région » (Measson, 2007).

L'évaluation des politiques publiques suscite de nombreux questionnements aujourd'hui. Il reste important de considérer que de nombreux paramètres, pluridisciplinaires, entrent en compte et sont difficiles à contrôler lors de l'application d'un dispositif. C'est pourquoi « le bilan tiré d'un ensemble d'évaluations ne peut en général être catégorique » (Gregoir, 2014). Il semble alors que seule la synthèse de multiples approches scientifiques et de méthodologies transparentes, peuvent procurer une légitimité à l'évaluation. Différentes analyses, à la fois quantitatives mais aussi qualitatives sont nécessaires pour dégager des enjeux qui peuvent être invisibles derrière les chiffres et statistiques, et ainsi nuancer certains constats qui apparaissent à la suite de l'analyse quantitative. Si cela est une condition nécessaire à la réalisation d'un processus évaluatif légitime et complet, « il n'en reste pas moins que l'alliance de différentes stratégies de recherche est difficile » (Wasmer, 2014).

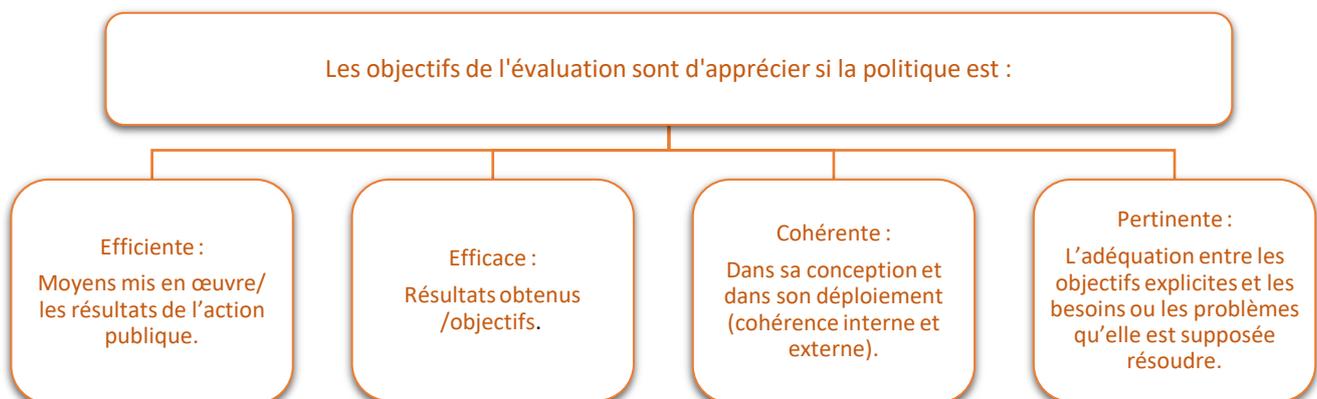


Figure 2 : Objectifs de l'évaluation de politique publique.
Réalisation : Camoin A, 2020, d'après Wasmer, 2014.





2. Des dispositifs régionaux d'accompagnement des stations, entre soutien au développement et accompagnement vers la transition.

2.1 Missions d'accompagnement aux stations de la Région SUD : un ancrage territorial face à une diversité de stations.

Depuis décembre 2017, l'intitulé Région SUD est utilisé, bien que le nom administratif soit toujours Provence-Alpes-Côte d'Azur. Cet intitulé renvoie à l'image du littoral, de la Canebière et des Calanques. Toutefois, cet intitulé cache la diversité des reliefs de la Région, et notamment la zone montagnaise qui s'impose au Nord de son territoire. La superficie régionale est recouverte pour plus de la moitié (65%) par le massif des Alpes, où 15% des habitants de la Région y habitent (Rapport de l'évaluation environnementale du SRADDET, 2019). Cinq départements sur six de la Région SUD sont concernés par les zones de montagne, dont deux départements en sont entièrement couverts : les Hautes-Alpes et les Alpes de Haute-Provence. Le massif des Alpes, deuxième massif de France, possède une remarquable **diversité de paysages**, et une **grande richesse environnementale**, où espaces anthropisés et espaces naturels s'entrecroisent. Les activités agricoles et agro-pastorales façonnent les paysages, qui eux-mêmes attirent les touristes pour leur aspect « naturel » et « sauvage ». C'est un **espace économique marqué par le tourisme hivernal et estival, à la fois attractif et fragile**.

Compte tenu des spécificités des territoires montagnards et de leur importance dans l'économie touristique de la Région SUD, **une instance régionale leur est spécialement dédiée : le Service Montagne et Massif Alpin (SMMA)**. Ce service se situe dans les locaux de la Maison de la Région (MREG) des Hautes-Alpes, au sein duquel le stage a été réalisé. Cependant, des chargés de mission se situent dans d'autres antennes, sur Dignes ou Marseille, afin d'être au plus proche des territoires dont ils assurent le suivi. Les Maisons de la Région sont mises en place par la collectivité régionale afin d'avoir des antennes délocalisées au plus près des problématiques locales. Le SMMA s'inscrit au sein de la « Direction de la transition énergétique et des territoires », et dépend plus précisément de la « Direction du Développement des Territoires et de l'Environnement (DDTE) ». Il est créé en





2005, dans le but de piloter la mise en œuvre de la politique régionale de la montagne, présentée dans la partie suivante. La première mission réalisée dans le cadre du stage a été de déterminer le rôle du Service Montagne et de la Maison de la Région. Pour ce faire, des entretiens semi-directifs auprès des chargés de mission du SMMA et des membres de la Maison de la Région ont été effectués. D'une part, la MREG est un service territorialisé de la Région, qui rassemble plusieurs agents, en charge d'un certain nombre de compétences régionales : déchets, économie, formation, emploi, lycées... La présence d'une antenne délocalisée de la Région SUD dans les Hautes-Alpes est un relai de l'action régionale au niveau local. L'antenne de proximité s'inscrit dans le cadre réglementaire régional et permet de faciliter les différentes démarches en proposant un interlocuteur unique et identifiable dans le département. D'autre part, le SMMA est un service opérationnel de la Région, qui a pour mission d'appliquer la politique régionale sur la zone de massif. Sa localisation au sein de la Maison de la Région s'inscrit dans un objectif de proximité des territoires. La désignation de chargés de mission, qui assurent le suivi de leurs territoires identifiés, permet une connaissance fine de ces derniers, nécessaire à un accompagnement pertinent des projets. Les porteurs de projets ont un interlocuteur local, facilement identifiable. La présence au plus proche des acteurs du terrain donne encore plus de poids aux dispositifs régionaux et chargés de mission, qui bénéficient d'une véritable écoute de la part des porteurs de projets qui font vivre les territoires montagnards.

L'activité des stations de sports d'hiver constitue un véritable moteur dans la vie locale des territoires de montagne de la Région SUD. Elle a un poids économique majeur dans l'économie touristique régionale, avec **68 sites de pratique de ski**, 2 500 kilomètres de piste de ski alpin et 1 200 kilomètres de ski de fond (www.france-montagnes.com). Selon le rapport « Indicateurs et Analyse 2019 » de DSF, les Alpes du Sud représentent 14% de part de marché de l'économie des sports d'hiver en France, et 15 000 emplois sont générés par cette activité au sein du massif. Les vingt-quatre domaines skiables des Alpes du Sud qui font partie des cent plus grandes stations françaises ont généré 148 millions d'euros de chiffre d'affaire et 6,5 millions de journées skieurs en 2016-2017, soit respectivement 11 % du chiffre d'affaire de l'ensemble des 100 stations les plus importantes et 14 % des journées skieurs. Cependant, les stations des Alpes du Sud s'inscrivent dans un contexte économique particulier : les





marges tarifaires sont relativement faibles, les aléas climatiques sont en hausse alors que la fréquentation est fortement liée au niveau d'enneigement et la politique d'investissement entre 2008 et 2016 était très faible, en comparaison de celle menée dans les Alpes du Nord, selon une étude réalisée en 2015 par la Banque de France pour la Région SUD.

De plus, les quarante-deux stations concernées par les Contrats Stations lancés par la Région ont des caractéristiques très différentes (Annexe II). D'une part, les altitudes moyennes des remontées mécaniques sont très variées, allant de 1482 mètres, pour l'Audibergue la Moulière, à 2 500⁵ mètres pour la Grave-La Meije. D'autre part, les stations disposent de divers moments de puissance (Annexe III). Le moment de puissance est un indicateur de capacité d'une remontée mécanique = débit théorique (en nombre de skieurs/heure) x dénivelé. Durant le stage, une typologie des stations concernées par le dispositif Contrat-Stations est réalisée, en prenant en compte ces deux critères : l'altitude moyenne des remontées mécaniques et le moment de puissance. Les stations aux caractéristiques similaires sont regroupées au sein d'une même catégorie. Cette typologie était nécessaire à la réalisation de la mission du stage, qui portait sur la réalisation d'une évaluation du Contrat « Stations de demain », qui sera présentée dans le paragraphe suivant. Cela a conduit à la création de cinq catégories de stations, qui sont des échantillons de stations avec des moments de puissance et une altitude moyenne des remontées mécaniques similaires (Tableau 1).

Les différentes catégories de stations ne sont pas en concurrence directe, car elles n'attirent pas les mêmes segments de clientèle. Si les petites et stations moyennes sont à destination d'une clientèle familiale et/ou de proximité, les grandes stations attirent à la fois une clientèle familiale et sportive, française et étrangère, pour des séjours à la semaine. Tandis que Serre-Chevalier, unique très grand domaine des Alpes du Sud, est en concurrence avec les stations internationales, et notamment les grandes stations des Alpes du Nord.

⁵ Données issues du stationoscope de l'IRSTEA.





Tableau 1 : Typologie des stations concernées par les Contrat « Stations de demain ».
Réalisation : Camoin A, 2020.

Groupes	Caractéristiques	Stations concernées
Stations villages de moyenne montagne (12 stations concernées)	<u>4 caractéristiques communes :</u> - Moment de puissance < 2 500 km.sk/h. - Altitude moyenne entre 1300 et 1700 mètres. - Bas de la station inférieur à 1 500 m. - Haut de la station inférieur à 2000 m.	Ancelle L'Audibergue la Moulière Gréolières les Neiges Champsaur 3 gliss : Laye, Chaillol, St Léger-les-Mélèzes. Le Grand Puy Roubion les Buis Mont Serein et Chalet Reynard Val Pelens Céûze 2000
Stations villages d'altitude (11 stations concernées)	<u>4 caractéristiques communes :</u> - Moment de puissance < 2 500 km.sk/h. - Altitude moyenne entre 1 600 et 2 500 m. - Bas de la station supérieur à 1 500 m. - Haut de la station supérieur à 2 000 m.	Abriès-Ristolas Arvieux Ceillac Chabanon- Selonnet Réallon Pelvoux-Vallouise Sainte Anne Crévoux La Grave-La Meije Le Chazelet Serre Eyraud
Stations moyennes (8 stations concernées)	<u>3 caractéristiques communes :</u> - Moment de puissance entre 2 500 et 6 000 km.sk/h - Altitude moyenne entre 1 600 et 2 300 m. - Haut de la station supérieur à 2 000 m.	Sauze Super Sauze Valberg (et Beuil) Val D'Allos (La Foux et Le Seignus) Saint Jean Montclar Molines-Saint Véran Puy Saint Vincent
Grandes stations. (10 stations concernées)	<u>3 caractéristiques communes :</u> - Moment de puissance entre 6 000 km.sk/h et 15 000 Km.sk/h. - Altitude moyenne entre 1 800 et 2 300 m. - Haut de la station supérieur à 2 400 m.	Auron Isola 2000 Dévoluy (Superdévoluy et La Joue du Loup) Pra-Loup Les Orres Montgenèvre Orcières Vars Risoul
Très grande station. (Une station concernée)	Moment de puissance > à 15 000 km.sk/h	Serre Chevalier Vallée





2.2 Présentation du dispositif évalué : le Contrat « Stations de Demain ».

La mission principale du stage était d'évaluer le Contrat « Stations de demain », qui s'inscrit dans la politique de la montagne de la Région SUD. En effet, la collectivité territoriale, dispose de sa propre **politique régionale de la montagne**, qui a été redéfinie et affirmée en 2016. Elle s'articule autour de deux ambitions : la diversification des activités économiques touristiques ainsi que l'accompagnement au développement économique des stations des Alpes du Sud. Ces ambitions se concrétisent par la mise en œuvre, sur la période 2015-2020, d'un « plan montagne » doté de cent millions d'euros. Il est destiné à conforter les stratégies prévues par les territoires de montagne sur les questions de diversification touristique, d'aménagement durable en lien avec le tourisme, d'hébergement de loisirs et d'aménagement de domaine skiable. Ce plan s'articule au travers de dispositifs issus de la Convention Interrégionale du Massif des Alpes (CIMA), des Espaces Valléens et des Contrats « Stations de demain », qui permettent d'intervenir sur les **enjeux spécifiques aux Alpes du Sud**. Ces dispositifs visent à la fois le soutien au développement des domaines skiables et l'accompagnement dans leur possible transition.

La **Convention Interrégionale du Massif des Alpes** 2015-2020 est le principal outil d'intervention de la politique de la montagne. Elle est la déclinaison opérationnelle du schéma interrégional du massif alpin, élaboré par le comité de massif. L'objectif principal est de permettre la meilleure valorisation possible des atouts des territoires de montagne.

Ensuite, les **Espaces Valléens 2015-2020** s'inscrivent au sein d'un cadre interrégional et européen. C'est un dispositif d'intervention pour mettre en œuvre des stratégies intégrées de développement et d'aménagement, qui est issu de la CIMA et du programme opérationnel interrégional FEDER du massif des Alpes (POIA). Ils ont pour objectif de conforter les stratégies sur les questions de diversification touristique et d'aménagement durable en lien avec le tourisme, afin de développer l'attractivité touristique des territoires de haute et moyenne montagne. Le réseau Espaces Valléens regroupe actuellement trente-cinq territoires dans les Alpes, dont dix-neuf sont localisés dans la Région SUD (**Annexe IV**). Une maquette régionale d'un montant d'un million d'euros (aides régionales à engager sur 2015-2020 hors fonds FEDER POIA) a été bâtie avec chaque Espace Valléen.





Enfin, **la Région a engagé le Contrat « Stations de demain »**, doté d'une enveloppe quinquennale 2016-2020 de cinquante millions d'euros. Il est destiné à relancer les dynamiques d'investissements des stations. Il vise à soutenir l'économie touristique liée aux stations de sports d'hiver pour les engager dans une perspective d'excellence et d'innovation. L'objectif est de favoriser le développement de projets portés par des stations misant sur le numérique, la transition écologique et énergétique. Les enjeux de ce dispositif portent sur la consolidation de la fréquentation touristique, l'adaptation au changement climatique, la modernisation des hébergements touristiques, le numérique ou encore la diversification des activités. (Figure 3).

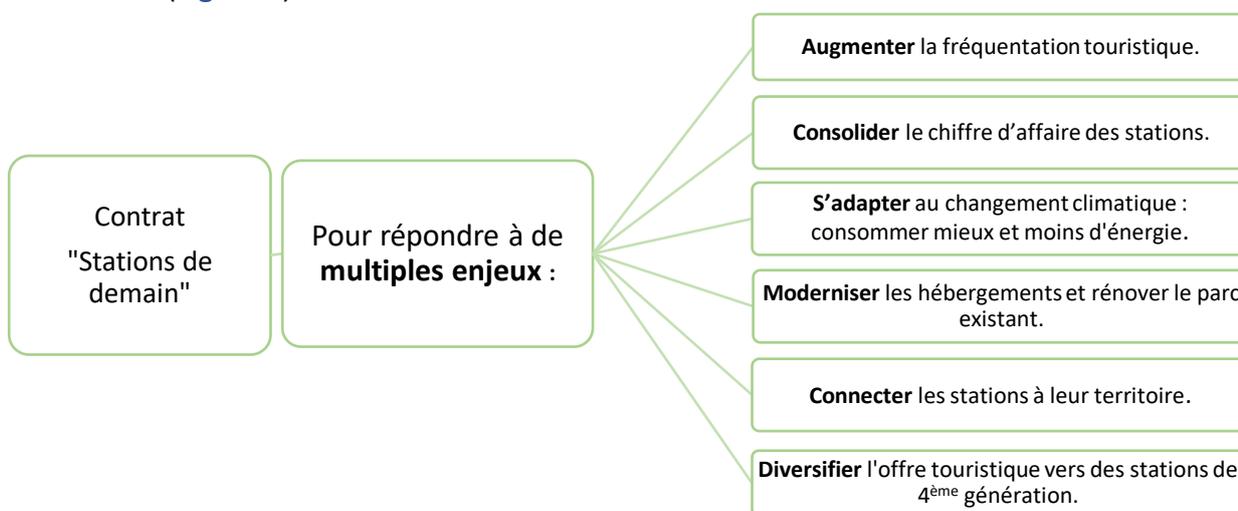


Figure 3 : Objectifs du Contrat « Stations de demain ». Réalisation : Camoin A, 2020.

Le Contrat « Stations de demain » est un dispositif qui vit, car il a évolué et a été adapté progressivement. Dans un premier temps, un appel à manifestation d'intérêt (AMI) a été lancé par la Région en Avril 2016 à destination des opérateurs et des structures gestionnaires d'un domaine skiable et/ou des équipements de diversification touristique : communautés de communes, syndicats intercommunaux, communes et les syndicats mixtes. Pour répondre à l'AMI, les domaines ont dû présenter une stratégie prospective à moyen et long terme, soit en tant que « Station Village », soit en tant que « Smart Mountain ». La stratégie « **Station Village** », est destinée aux stations ayant une clientèle de proximité, des prestations attractives et un domaine skiable plus qualitatif que quantitatif. L'enjeu d'aménagement du territoire est prépondérant pour les stations de sports d'hiver lancées





dans cette stratégie. La stratégie « **Smart Mountain** » est destinée aux domaines skiables d'envergure, avec une clientèle nationale et internationale. L'enjeu économique est au cœur de ces candidatures. La réponse à l'AMI devait également présenter des éléments d'ordre économiques, sociaux, financiers et des projets, déclinant de la stratégie choisie, au travers de cinq thématiques, qui étaient pré-identifiées :

- Développement des équipements structurants liés à la pratique du ski alpin et du ski nordique.
- Aménagement des cœurs de stations.
- Développement du tourisme hivernal et estival diversifié.
- Numérique.
- Immobilier de loisir.

A la suite de l'AMI, le contenu et les modalités d'exécution du Contrat-Stations ont évolué. Les outils réglementaires ont été adaptés afin de répondre au mieux aux besoins. Des aménagements réglementaires sont opérés lors de plusieurs délibérations. Celle du 3 novembre 2016 approuve le cadre d'intervention des contrats. La délibération du 17 mars 2017 modifie certains cadres d'intervention en modifiant les enveloppes financières avec des avenants aux contrats. Elle relance également l'AMI. Ensuite, la délibération du 15 décembre 2017 approuve les candidatures ayant répondu à la relance de l'AMI et approuve les avenants de certains contrats. Enfin, les délibérations du 26 juin 2019 et du 19 octobre 2019 modifient des cadres d'intervention et affectent les autorisations de programmes.

Ainsi, vingt contrats sont mis en œuvre par le Conseil Régional. (Tableau 2). Ils sont conclus avec différents types de structures, notamment des intercommunalités, des communes et des syndicats mixtes. Ainsi, un même contrat peut concerner plusieurs stations. Par exemple, le Contrat signé avec la Communauté de communes de Briançonnais a bénéficié à quatre stations : Serre-Chevalier Vallée, Montgenèvre, La Grave-La Meije et Le Chazelet. Pour chaque contrat, une enveloppe financière maximale est allouée, dont la répartition a été décidée à l'issue d'un processus d'étude des candidatures, d'analyse des besoins, tout en prenant en compte le moment de puissance de la station et son chiffre d'affaire sur la période 2014/2015. Et ce sont quarante-deux stations (**Figure 4**) qui ont bénéficié d'aides régionales





à l'investissement, sur des équipements concourant à renforcer la viabilité économique et le développement touristique des territoires de montagne. Le taux de subvention régionale, pour chaque projet envisagé, s'échelonne de 0 % à 40 % (il peut monter jusqu'à 70% pour les projets exemplaires) et s'appuie sur quatre critères techniques : l'efficacité de l'opération pour la station, la viabilité financière, la cohérence dans le cadre de la stratégie concernée et la prise en compte des enjeux climatiques et environnementaux.

Tableau 2 : Les 20 Contrats « Stations de demain » 2016-2020 mis en œuvre.
Réalisation : SMMA, 2018

Contrats stations de demain	Enveloppe financière.
Communauté de Communes du Grand Briançonnais	10 900 000 €
Communauté de Communes du Guillestrois-Queyras	8 080 000 €
Syndicat Mixte des Stations du Mercantour	5 426 000 €
Communauté de Communes Vallée de l'Ubaye Serre-Ponçon	4 036 000 €
Commune d'Orcières	3 200 000 €
Communes des Orres	3 000 000 €
Communauté de Communes du Pays des Ecrins	2 680 000 €
Commune du Dévoluy	2 800 000 €
Communauté de Communes Alpes Provence Verdon	2 310 000 €
Office du Tourisme du Champsaur-Valgaudemar	1 750 000 €
Alpes Provence Agglomération	1 462 000 €
Syndicat Intercommunal de Valberg – VAM	1 275 000 €
Syndicat Mixte des Stations de Greolières-Audoubert	470 000 €
Commune de Réallon	450 000 €
HEBERGEMENT DE LOISIR	800 000 €
Commune de Crévoux	220 000 €
Syndicat mixte de la Station de Roubion les Buisses	162 000 €
Syndicat d'Aménagement et d'équipement du Mont-Ventoux	280 000 €
Commune de Saint-Martin d'Entraunes	17 000 €
Communauté de Communes du Buech Dévoluy	250 000 €
Syndicat mixte pour le développement de la vallée de la Vésubie et du Valdeblore (Contrat non mis en œuvre)	432 000 €
Total général	50 000 000 €





Ainsi, la Région SUD met en œuvre des dispositifs qui permettent de soutenir financièrement des projets portés dans les territoires de montagne, et plus particulièrement dans les stations de sports d'hiver, qui sont les moteurs du secteur touristique. **Toutefois, ces dispositifs font émerger des paradoxes dans la politique régionale d'accompagnement des stations, qui oscille entre soutien au développement des activités hivernales et aide à la transition.** D'une part, les Espaces Valléens visent à diversifier les offres d'activités estivales et hivernales, à développer l'attractivité des territoires et à les soutenir vers un autre modèle que celui du tout-ski. D'autre part, les Contrats Stations soutiennent notamment le développement des équipements structurants liés à la pratique du ski alpin et du ski nordique.

De plus, les budgets accordés aux dispositifs sont bien différents. Tandis que l'enveloppe financière dédiée aux Espaces Valléens diminue d'année en année (pour l'année 2019 le budget régional dédié aux Espaces Valléens était de 1,7 millions d'euros), celle des Contrats Stations a été portée à dix millions d'euros par an. Les Espaces Valléens ont été lancés avant les Contrats Stations, en 2007, mais ces derniers bénéficient actuellement de plus de moyens financiers. L'ambiguïté de la position régionale est incarnée par le choix de scinder en deux ses modalités d'aide, à partir de deux types de dispositifs, qui se jouent à deux échelles territoriales différentes (stations / vallées). Les paradoxes des dispositifs régionaux et de la politique régionale de la montagne démontrent la complexité d'élaborer et de mettre en œuvre des actions publiques territoriales à destination des zones de montagne.

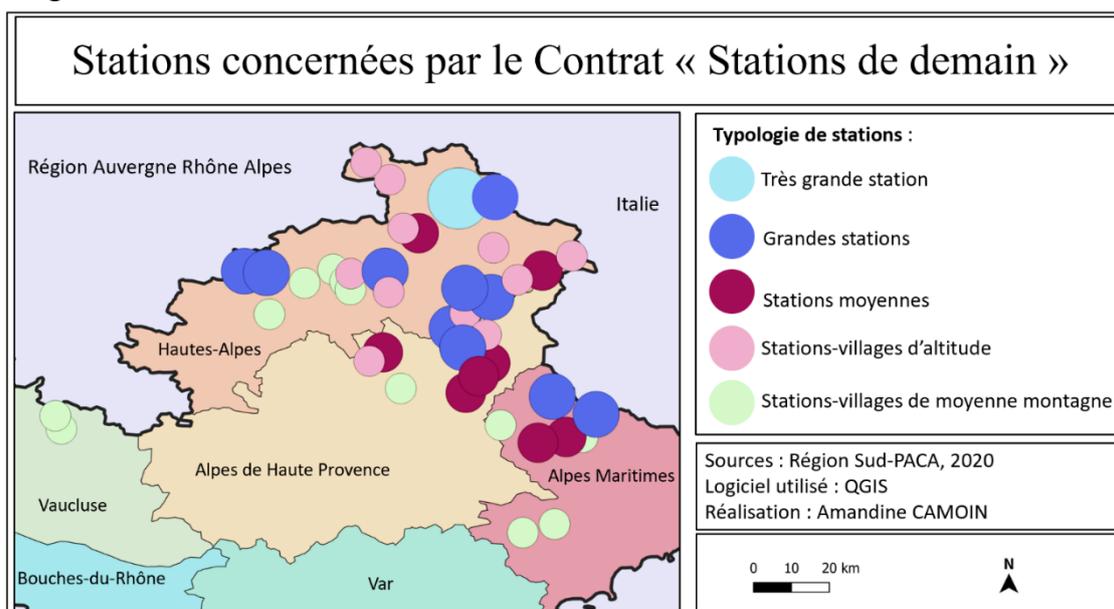


Figure 4 : Carte des stations concernées par le Contrat « Stations de demain ». Réalisation : Camoin A, 2020.





2.3 La mission principale du stage : évaluer le dispositif.

Les Contrats Stations arrivent à leur terme en fin d'année 2020, il a donc été décidé de **conduire une évaluation**, pour orienter la prise de décision quant à l'élaboration d'un prochain dispositif qui s'inscrirait dans la continuité de ce dernier. Selon le Décret n° 2016-1110 du 11 août 2016 : « l'évaluation d'une politique publique consiste à comparer ses résultats aux moyens qu'elle met en œuvre, qu'ils soient juridiques, administratifs ou financiers, et aux objectifs initialement fixés. Elle doit aboutir à un jugement partagé sur l'efficacité de cette politique et non à la simple vérification du respect de normes administratives ou techniques ». Les résultats de l'évaluation contribueront à la définition des prochains dispositifs d'intervention régionale en direction des stations et des territoires de montagne. Le processus évaluatif a été réalisé en trois phases : une évaluation quantitative du dispositif, une évaluation qualitative et une évaluation environnementale.

Préalablement à ce travail évaluatif, qui est la mission principale du stage, il était impératif de se familiariser avec le dispositif. Il est mis en œuvre depuis plusieurs années, et a été ajusté. Une lecture des documents importants, liés à l'élaboration et la mise en place du dispositif, a été effectuée lors de la première semaine de stage. Les actes de délibération, les différents documents supports de la Région pour les réunions organisées auprès des exploitants de stations, les contrats et les avenants aux contrats ont été lus attentivement, pour comprendre le fonctionnement de ce dispositif régional. Pour continuer la familiarisation avec le dispositif, un travail pour compléter les tableaux qui recensent les opérations envisagées et délibérées, a été réalisé. Cela a nécessité la vérification des informations liées aux opérations, tels que les montants des investissements et le taux d'engagement financier régional. Ainsi, la mise à jour de ce tableau de suivi des investissements était indispensable pour la réalisation de l'analyse quantitative qui allait suivre. Dans un même temps, la participation à une réunion portant sur la réalisation d'une évaluation stratégique environnementale a permis une meilleure connaissance de la méthodologie de ce type de travail. Pour continuer dans cette première approche de compréhension des rouages du dispositif, la réalisation d'une fiche d'opération et d'une fiche d'instruction a été faite, concernant l'instruction d'un projet d'investissement destiné à un site de ski de fond de Cervières. La réalisation de ces fiches est indispensable dans la





composition d'un dossier, pour que celui-ci puisse être instruit et voté. Une fois, cette première approche des mécanismes des Contrats Stations réalisée, les enjeux actuels des territoires de montagne ont été saisis, grâce à la réalisation d'une note de service, portant sur la synthèse de l'évaluation parlementaire de la loi Montagne II. Cette synthèse met en évidence les apports de la loi Montagne II, mais aussi ses limites. La note a ensuite été transmise au Directeur Général des Services. Après ces trois premières semaines nécessaires pour bien appréhender le Contrat « Stations de demain », la réalisation de l'évaluation peut être lancée.

La première phase correspond à l'évaluation quantitative du dispositif. Cette dernière s'est appuyée sur la base des données liées à la mise en œuvre opérationnelle du dispositif d'intervention publique : chaque opération votée ou prévue en 2020 est recensée. Cette base de données, sous format Excel regroupe plusieurs informations, telles que la thématique de chaque opération financée, un bref descriptif du projet, le maître d'œuvre, le montant de l'investissement, le montant d'engagement financier régional et la date d'imputation budgétaire. L'analyse quantitative vise à déterminer les dynamiques d'investissements, par thématiques et typologies d'opérations. Il était question d'identifier les types d'opérations le plus réalisés et ceux qui l'ont moins été. Les opérations étaient déjà classifiées selon les cinq thématiques pré-identifiées par le dispositif. Toutefois, une typologie plus précise des opérations est réalisée, pour produire une évaluation fine des Contrats Stations. Neuf catégories d'opérations sont alors distinguées :

- ✓ Opérations sur les remontées mécaniques,
- ✓ Opérations sur les réseaux de neige de culture,
- ✓ Aménagement du domaine skiable,
- ✓ Aménagement du front de neige,
- ✓ Requalification du cœur de station,
- ✓ Opérations liées au thème de la mobilité,
- ✓ Diversification des activités,
- ✓ Modernisation numérique,
- ✓ Hébergement de loisir.





A partir de cette redéfinition des typologies d'opérations, un traitement statistique est mené. Les types d'investissements les plus nombreux sont distingués, ainsi que ceux qui le sont moins. Ensuite, la création de tableaux croisés dynamiques permet de déterminer les choix d'investissements opérés par les différentes stations. Dans un premier temps, les choix faits par les Stations Villages sont distingués de ceux réalisés par les Smart Mountain. Puis, l'analyse des investissements a été faite par le prisme des cinq catégories de stations définies (présentées précédemment dans le mémoire). Cela a permis d'analyser les projets privilégiés selon les caractéristiques des stations et permet de distinguer si des tendances d'investissements, différentes selon les types de stations, apparaissent ou non. Enfin, une analyse des choix faits par des stations appartenant au même groupe est menée, pour déterminer si les simples caractéristiques de moment de puissance et d'altitude moyenne influencent les choix d'investissements. Les résultats de cette analyse quantitative sont utilisés pour construire les réponses aux hypothèses identifiées dans l'introduction du mémoire, et seront donc présentés dans la dernière partie du document.

Ensuite, **la deuxième phase de l'évaluation consiste à la réalisation d'une analyse qualitative.** Cette dernière vise à mettre en évidence des réalités qui n'apparaissent pas derrière les chiffres et les statistiques. Elle complète et affine les résultats du travail quantitatif réalisé en amont. L'analyse qualitative repose sur des entretiens semi-directifs, auprès des acteurs du terrain qui connaissent les réalités sous-jacentes aux dynamiques d'investissements, notamment les directeurs des remontées mécaniques mais aussi des personnes référentes des Contrats Stations. Dans un premier temps, des stations supports sont choisies pour réaliser les entretiens (**Annexe V**). Compte tenu du temps de la mission, ainsi que des conditions particulières de télétravail liées à la crise sanitaire du COVID 19, tous les gestionnaires des domaines concernés par les Contrats Stations ne pouvaient être interrogés. De ce fait, des stations sont choisies dans un but de représentativité de chaque type de station identifié. Au total, douze entretiens semi-directifs sont réalisés, par téléphone ou entretien Skype (**Annexe VI**). Une grille de questions (**Annexe VII**) est préalablement réalisée, en concertation avec le tuteur de stage. Elle s'appuie sur les hypothèses émises lors de l'analyse quantitative. Les sujets abordés lors des entretiens sont variés. La dynamique impulsée par le dispositif, les facteurs d'influence dans les choix d'investissements et la





gouvernance des stations sont évoquées. Mais aussi les sujets de la neige de culture, de la diversification hivernale et estivale, des nouvelles attentes des clients, de la modernisation numérique, de l'inscription dans une destination touristique et de la transition écologique sont évoqués. Pour finir, leurs perspectives de développement sur le court terme et long terme et leurs attentes sur les possibles prochains dispositifs régionaux sont questionnés.

Enfin, **la dernière étape est constituée de l'évaluation stratégique environnementale.** Celle-ci constitue une valeur ajoutée de l'évaluation du dispositif. L'Évaluation Stratégique Environnementale (ESE) est régie par la directive européenne n° 20014/52/UE du 16 avril 2014 et répond aux exigences de l'article R122-20 du Code de l'environnement. Elle s'inscrit dans la mise en œuvre des principes de prévention, d'intégration, de précaution et de participation du public. Bien que le Contrat-Stations ne soit pas soumis à l'élaboration d'une évaluation stratégique environnementale, la Région a souhaité travailler à une approche similaire. Le travail réalisé prend appui et adapte la méthodologie d'une ESE réglementaire. Celle-ci doit être généralement réalisée ex ante, mais elle est ici réalisée a posteriori du Contrat-Stations. Ce travail est d'un véritable intérêt pour éclairer la prise de décision quant à l'élaboration d'un prochain dispositif qui s'inscrirait dans la continuité de ce dernier et pour soutenir les stations dans une démarche de transition écologique. Le document réalisé se compose de deux parties. La première est une description de l'état initial de l'environnement des stations des Alpes du Sud. La seconde présente une synthèse des incidences sur l'environnement causées par les projets et le fonctionnement des stations, avec une mise en évidence des questions stratégiques, des enjeux environnementaux et de certaines mesures pour éviter, réduire ou compenser les incidences.

La mission de stage se concrétise par la réalisation de deux rapports d'analyse. Le premier est une synthèse de l'analyse quantitative et de l'analyse qualitative. Pour plus de fluidité et de pertinence, il a été décidé de croiser les deux analyses afin de confronter les chiffres aux comptes-rendus des entretiens. Le deuxième document est donc l'évaluation stratégique environnementale, qui est bien distincte des analyses précédentes.





3. La complexité de l'action publique territoriale destinée au développement des stations de sports d'hiver.

Les résultats des hypothèses présentées dans l'introduction de ce mémoire sont discutés dans cette ultime partie. Les trois hypothèses sont traitées distinctement.

3.1 Un dispositif au rôle clé pour inscrire les stations dans le présent, mais plus limité pour imaginer les stations de demain.

3.1.1 Une dynamique d'investissements impulsée par les Contrats.

Tout d'abord, le Contrat-Stations a permis d'impulser une dynamique d'investissements, car 179 opérations ont été réalisées ou sont prévues à ce jour (**Tableau 3**). Le dispositif est perçu de manière positive. Il est reçu comme un signal d'encouragement et de soutien, face aux incertitudes qui pouvaient exister dans certaines stations. Lors des entretiens, des interlocuteurs évoquent « *des inquiétudes sur le produit ski, son maintien et son intérêt* ». A cela s'ajoutaient des moyens financiers limités, sources de freins à l'investissement, qui ont pu être en partie levés avec l'aide financière régionale, ce qui a déclenché la réalisation de certains programmes envisagés depuis des années, mais trop difficiles à financer. En effet, certains interlocuteurs énoncent que le Contrat « *permet d'enclencher un investissement que la collectivité avait peur de faire auparavant* », et « *a permis un retour à l'investissement, ça a libéré l'investissement* ». Ainsi, le dispositif a eu un effet déclencheur d'investissements, notamment dans les petites et stations moyennes, mais aussi pour certains programmes portés dans des grands domaines. A côté de cet effet déclencheur s'observe aussi un effet accélérateur : « *le dispositif a permis d'aller assez vite sur certains investissements* » et « *a permis de réaliser des opérations plus rapidement* ». Cet effet s'observe notamment dans les grands domaines, et les stations rencontrant moins d'incertitudes et de difficultés pour investir. Cependant, cette dynamique est à nuancer. En effet, pour certaines stations-villages, le Contrat-Stations les a aidées à réaliser une importante opération, sur les remontées mécaniques ou le réseau de neige de culture notamment. Ce type de projet représente un montant financier très lourd, qui a engendré un fort endettement pour certaines petites communes. Un interlocuteur évoque un « *levier sur*





l'endettement assez colossal ». De ce fait, d'autres opérations ne sont pas envisagées, et « *on ne peut pas parler de dynamique* ».

Tableau 3 : Nombre d'opérations et montants investis par type de stations.
Réalisation : Camoin A, 2020.

Typologie de stations	Nombre d'opérations.	Montants investis.	Nombre moyen d'opérations par station.	Montants investis, en moyenne, par station.
1 Très grand domaine	32	27 109 125,98 €	32 opérations	27 109 125,98 €
10 Grandes stations	78	99 825 163,66 €	Environ 7,8 opérations	9 millions d'€
8 Stations moyennes	28	38 688 545,80 €	Environ 3,5 opérations	4,8 millions d'€
11 Stations villages d'altitude	21	13 344 710,21 €	Environ 1,9 opérations	1, 2 million d'€
12 Stations villages de moyenne montagne	18	6 759 611,36 €	Environ 1,5 opération	563 300 €

3.1.2 Des investissements jugés nécessaires pour la pérennité des domaines et pour l'économie touristique des territoires.

Ensuite, la relance des dynamiques d'investissements est envisagée pour renforcer la viabilité économique des stations mais aussi le développement touristique des territoires de montagne. L'analyse quantitative du dispositif expose que l'engagement financier régional sur la période 2016-2020 s'élève à 49 226 979,84 € et porte sur des investissements dont le coût global est de 186 081 157,01 €. Ainsi, un euro de subvention régionale induit quasiment quatre euros d'investissements. Ces derniers sont nécessaires pour le bon fonctionnement des domaines. En effet, lors des entretiens semi-directifs les interlocuteurs expliquent : « *le nerf de la guerre c'est l'investissement : pour pérenniser l'activité* », ou encore « *l'investissement c'est primordial, c'est 25% du chiffre d'affaire des stations* ».

Les investissements réalisés avec le soutien régional participent aux retombées économiques directes et indirectes engendrées par les stations. C'est pourquoi certains interlocuteurs pensent « *qu'il n'est pas illégitime qu'il y ait de l'argent public qui nous aide à faire le meilleur produit possible car on n'est pas les seuls à en profiter* ». Pour certaines stations, le Contrat a joué un rôle d'accompagnement, nécessaire pour le développement de l'activité du domaine et pour renforcer l'attractivité touristique du territoire, afin d'être toujours plus concurrentiel et pour « *pérenniser le domaine skiable* ». Pour d'autres domaines, le dispositif a joué un rôle de maintien et de soutien indispensable à l'activité touristique, mais aussi à la dynamique économique du territoire, garantissant de nombreux emplois pour





la population locale. Un directeur de remontées mécaniques d'une station moyenne annonce que « *le Contrat-Stations [leur] a sauvé la vie* ». De plus, certains interlocuteurs le qualifient « *d'indispensable au développement* », car le bon fonctionnement des stations et son ouverture « *représentent des milliers d'emplois* ».

Toutefois, pour d'autres stations encore, le Contrat-Stations n'a pas été saisi. Par exemple, la Station Céüse 2000, n'a présenté aucun projet. Pour les stations de Gréolières les Neiges et l'Audibergue, les projets menés ne semblent pas suffisants pour pallier les difficultés rencontrées, qui aujourd'hui interrogent fortement sur leur avenir.

3.1.3 Imaginer les stations de demain, vraiment ?

Enfin, le dernier objectif des Contrats Stations est d'imaginer les stations du futur en favorisant le développement de projets misant sur le numérique, la transition écologique et énergétique. 100 opérations réalisées ou proposées, soit plus de 56% des opérations menées dans le cadre du dispositif, entrent dans la thématique « développement des équipements structurants liés à la pratique du ski alpin et du ski nordique » (**Tableau 4**). D'une manière générale, la priorité a été donnée aux infrastructures de neige de culture et aux remontées mécaniques. Une analyse menée par la Banque de France en 2015 met en évidence le retard des stations des Alpes du Sud par rapport aux stations des Alpes du Nord concernant les équipements. Bien que l'alignement des domaines skiables français sur le modèle des Alpes du Nord pose question, les stations se sont saisies des aides régionales pour investir massivement pour combler le retard. Lors de l'analyse qualitative, plusieurs interlocuteurs évoquent « *un gros déficit d'investissements* » et « *des besoins d'investissements importants pour être au niveau auquel [ils] voulaient être* », avant le lancement du Contrat-Stations. Ce dernier a permis de combler ce retard, à des degrés différents. Certains directeurs de remontées mécaniques évoquent « *un petit effet rattrapage dans un premier temps, même si on doit encore le combler* », ce qui démontre le rattrapage partiel du retard. Tandis que d'autres annoncent que « *le retard est rattrapé* », ce qui témoigne d'un rattrapage total du retard.





Tableau 4 : Thématiques des investissements des Contrats « Stations de demain ».
Réalisation : Camoin A, 2020.

Thématiques	Nombre d'opérations	Montants investis	Engagement financier régional	Taux d'intervention régionale
Développement des équipements structurants liés à la pratique du ski alpin et du ski nordique	100	150 899 140,30 €	37 275 489,24 €	25%
Aménagement des cœurs de station	30	12 432 831,21 €	5 370 481,60 €	43%
Développement d'un tourisme hivernal et estival diversifié	24	14 416 581,50 €	3 375 384,00 €	23%
Numérique	22	5 383 604,00 €	2 478 282,00 €	46%
Immobilier de loisir	3	2 949 000,00 €	759 900,00 €	26%
Total général	179	186 081 157,01 €	49 259 536,84 €	26%

Dans un même temps, 22 opérations menées sont à destination du numérique. Ces opérations ont permis la modernisation de l'accès au forfait (billetterie automatique, e-tickets), l'amélioration de la signalétique dynamique, le développement du réseau wifi des stations et l'amélioration des sites internet et des applications mobiles des stations. La capacité du Contrat-Stations à accompagner l'émergence de « stations connectées » est partagée. Le dispositif a impulsé des projets de modernisation numérique pour les Smart Mountain, mais beaucoup moins pour les Stations-Villages. Les grandes stations misent sur cet aspect pour faciliter le parcours client et communiquer sur leurs activités, car « *la modernisation numérique s'intègre dans l'accueil de la clientèle* ». Pour les Stations-Villages, l'identité « station connectée » ne correspond pas forcément à l'image qu'elles renvoient, cependant le volet numérique commence à être considéré par certaines, notamment pour ne pas accumuler de retard face aux grandes stations et dans un objectif de rajeunissement de la clientèle. Des envies sont exposées lors des entretiens, pour « *faire une partie plus digitale et moderne : spots photos, vidéos, pour fidéliser la clientèle et la renouveler* ».

Aussi, à ce jour, seulement trois projets menés comportent une dimension forte de transition écologique. Ces derniers correspondent à une étude de mobilité touristique durable, cohérente et connectée, menée sur la station de Serre Chevalier, puis du programme Flexgrid⁶ dans lequel s'est engagé la station de Montgenèvre, et pour finir les travaux de rénovation énergétique des hébergements, avec la mise en place de chauffages et serveurs

⁶ FLEXGRID est un programme de déploiement des systèmes énergétiques optimisés, qui constitue la dimension Energie de l'ambition de la Région SUD. Il vise à déployer un ensemble d'équipements et de technologies Smart Grids pour dynamiser le tissu économique et accélérer une transition énergétique vertueuse du territoire.





intelligents, à Valberg. Trois autres projets sont en cours de réflexion, et soumis à la prochaine session de la Région. Il s'agit des couvertures photovoltaïques des tapis à Dévoluy et à Sauze Super Sauze, ainsi que l'installation de dalles photovoltaïques en autoconsommation aux Orres.

La capacité du dispositif à inciter la mise en place de projets s'inscrivant dans la transition écologique et énergétique est plus complexe à analyser. Un certain nombre d'acteurs se montrent favorables à leur développement, annonçant « *qu'avoir de l'écologie dans l'investissement, c'est logique* », qu'ils peuvent « *tout à fait investir de manière éco-responsable* », ou encore qu'ils souhaitent « *être leader des stations en transition écologique* ». Cependant, d'autres exposent : « *la vision de l'environnement prend le pas sur l'économie, j'ai peur que ça s'accroisse dans les dix ans qui viennent* ». D'autre part, le virage de la transition écologique, pour de nombreux interlocuteurs est déjà engagé, car « *chaque fois qu'il est possible de faire autant avec moins d'énergie on le fait* ». Ce virage écologique est notamment lié aux renouvellements des équipements, qui ont pu être faits avec le dispositif, mais pas seulement, et qui ont permis la réduction des consommations d'énergie et d'eau grâce à une plus grande efficacité. Ainsi, « *le virage a déjà été pris, que ce soit avec le Contrat-Stations ou d'autres dispositifs comme les certificats d'économies d'énergies* ». La capacité du dispositif à impulser ce virage écologique ne fait pas consensus. Certains interlocuteurs évoquent « *avec le Contrat-Stations on s'engouffre dans cette brèche. Il faut une meilleure consommation : faire un état des lieux des consommations et voir où on peut agir et comment* ». Tandis que d'autres annoncent « *on ne va pas attendre que la Région nous l'impose, on le fait déjà* ».

Pour conclure, le Contrat-Stations a effectivement relancé les dynamiques d'investissements d'une grande partie des stations des Alpes du Sud. Cette aide est perçue comme nécessaire, voire indispensable à la pérennité de certaines stations-villages. La viabilité économique des stations garantit le développement touristique des territoires et le maintien d'une dynamique économique et d'emplois. Le dispositif a surtout été utilisé pour combler les retards d'investissements. Sa capacité à impulser des projets pour imaginer les « stations de demain », axées sur le numérique et la transition énergétique, est plus limitée. Toutefois, comme l'écrit Philippe Bourdeau, « *comme toute mutation, celle du tourisme alpin s'inscrit dans un jeu de permanences et de changements* » (Bourdeau, 2009), alors peut-être que cet effet rattrapage était indispensable avant l'élaboration de projets novateurs...





3.2 Un dispositif régional confronté aux dynamiques sous-jacentes à l'investissement.

3.2.1 Des choix d'investissements guidés par les besoins clients.

Selon l'analyse quantitative, bien que des différences d'investissements s'observent entre les Smart Mountain et les Stations-villages, il apparaît que des stations ayant une altitude moyenne et un moment de puissance similaire n'ont pas fait les mêmes choix d'investissements (**Annexe VIII**). Ainsi cette analyse soulève des questionnements concernant les facteurs qui influencent et guident les choix d'investissements. L'analyse qualitative a permis de répondre à ces interrogations. Les interlocuteurs expliquent que « *les besoins clients guident les choix d'investissements* », et que « *c'est avant tout l'économie qui influence les décisions d'investissements* ». Des questions concernant la valeur et l'attractivité générées par l'investissement guident les choix, et les besoins des clients orientent les projets de développement envisagés. Pour évaluer au mieux les souhaits de la clientèle, de nombreuses stations, envoient des questionnaires de satisfaction à leur clientèle, afin d'avoir leur retour sur leur dernier séjour, leurs habitudes, leurs remarques et leurs envies pour les prochaines années. Il n'est pas rare également de trouver sur les sites internet des domaines une rubrique « votre avis nous intéresse », telle que sur le site internet de Serre Chevalier Vallée (www.serre-chevalier.com), qui permet de répondre en ligne à l'enquête. Dans les stations de sports d'hiver des Alpes du Sud, le taux de fidélisation est élevé, l'enjeu est alors le renouvellement et le rajeunissement de la clientèle. Dans ces objectifs, les domaines doivent répondre aux nouvelles attentes des usagers. C'est pourquoi les opérations de diversification se multiplient, du fait des attentes en termes de complémentarité de l'offre d'activités. Aujourd'hui, les remontées mécaniques sont plus rapides et plus performantes, ce qui participe à la fluidité dans le domaine et fait que « *l'on ski moins qu'avant en termes de temps, mais on fait plus de kilomètres car on fait moins la queue et c'est plus rapide, donc il faut s'occuper autrement* ». De ce fait, il ne faut « *plus considérer le skieur comme la personne qui vient skier sept jours* ». Le temps où ils ne sont pas sur les pistes, les usagers s'occupent différemment. Alors, lors de la réalisation des entretiens, les interlocuteurs annoncent que « *la diversification agrmente le séjour, c'est ce qu'ils recherchent de plus en plus* » et « *ils veulent une offre complémentaire au ski : spas et produits aquatiques* ». Toutefois, si d'autres envies





à côté du ski apparaissent, les interlocuteurs affirment que « *les gens viennent toujours faire du ski, ils veulent faire autre chose, mais pas à la place* » et que « *la diversification c'est ce qui agrmente le séjour, ce n'est pas ce qui les fait venir* ». Les gens viennent durant la saison hivernale « *pour faire du ski* » car « *si on va à la neige, où il fait froid et pas toujours beau, si ce n'est pas pour faire du ski on va ailleurs quoi... on va aux Canaries !* ».

3.2.2 Des choix d'investissement guidés par des réalités économiques et l'échelle temps.

Dans un contexte de changement climatique, l'évolution de l'enneigement des domaines skiables est un enjeu majeur pour l'aménagement des territoires de montagne. Face aux incertitudes de l'enneigement, des questionnements émergent sur les trajectoires de développement à adopter. Selon l'analyse quantitative, quarante-deux opérations menées avec l'aide des Contrats Stations sont à destination de la neige de culture (soit 23% des opérations), et vingt-quatre sont à destination de la diversification (soit 13% des opérations), dont seize concernent le développement d'activités quatre saisons. Ces choix sont guidés par les réalités économiques générées par le modèle ski alpin et la perception du risque de manque de neige.

D'un côté, pour les grandes stations mais aussi les moyennes et petites stations d'altitude, les enjeux de rentabilité de court terme l'emportent sur les enjeux liés au changement climatique, qui opère à une échelle temps plus longue. Lors de l'analyse qualitative, les interlocuteurs mentionnent que « *le changement climatique a un impact temps trop long* » ou encore, qu'ils sauront « *gérer les modifications climatiques* ». Ces mêmes interlocuteurs évoquent le modèle économique actuel des stations et annoncent que « *ce qui fait l'économie c'est le ski alpin et si on tue le ski alpin, on condamne le territoire* » car « *aucun modèle économique n'est autant puissant que le ski alpin* ». Ainsi, le leitmotiv qui apparaît est « *le tout ski c'est fini, mais sans le ski tout est fini aussi* ». Sur le plan économique l'hiver est plus générateur de retombées économiques que l'été. En effet, selon le rapport « Indicateur





et analyse 2019 » de DSF, le chiffre d'affaire généré en moyenne l'été dans les stations représente 5% du chiffre d'affaire annuel. Cependant, en termes d'afflux de touristes et de consommation de nuitées, la tendance s'inverse. En effet, dans le département des Hautes-Alpes, en 2019, 46% des nuitées sont enregistrées l'été, 38 % l'hiver et 16 % le printemps et l'automne, selon le rapport d'activité 2020 de l'Observatoire du tourisme des Hautes Alpes.

Pour les stations-villages de moyenne altitude, (leur domaine ne dépasse pas 2 000 mètres d'altitude), les effets du changement climatique se font de plus en plus ressentir et les retombées économiques du ski alpin se réduisent, du fait de l'ouverture limitée et aléatoire des domaines. Il est révélé que « *l'ouverture de la station est réduite et aléatoire* » et avec la multiplication d'années sans neige émergent « *des logiques pour repositionner ces stations* ». Certains référents Contrat-Stations évoquent un « *changement de position* » de la part de certains élus, car « *le chiffre d'affaire a parlé de lui-même* ». Les réalités économiques ont « *ouvert les yeux à ceux qui avez du mal à regarder l'avenir*. » Alors, progressivement « *les activités estivales commencent à prendre le pas sur les activités hivernales* ». Bien qu'il « *ne faille pas sous-estimer le poids de l'activité hivernale* », et qu'il n'y ait pas de vision « *sur la viabilité de la saison estivale sur toute l'année* ». Mais, des espoirs positifs sont portés, selon lesquels « *on pourra trouver un modèle sur l'été* ».

L'évolution vers des stations de montagne, avec une complémentarité été/hiver, est progressivement envisagée, mais toutes les stations-villages de moyenne montagne des Alpes du Sud ne sont pas encore dans cette démarche-là. Elles ne sont que quelques-unes à s'y engager. En effet, seulement quatre des onze stations qualifiées de stations-villages de moyenne montagne ont utilisé le Contrat-Stations pour mener des projets de diversification. Certains interlocuteurs, (des directeurs de remontées mécaniques de stations-villages de moyenne altitude et des référents Contrat-Stations au sein de communautés de communes), portent un regard beaucoup plus optimiste que d'autres sur les possibilités de trouver un modèle économique viable pour les activités estivales et une possibilité de se réinventer.





3.2.3 Ces facteurs temps et économiques influencent les trajectoires de développement.

D'un côté, les retombées économiques générées par les domaines skiables et de l'autre, les conséquences du changement climatique, interrogent sur les trajectoires de développement à mener. Il n'existe pas une unique stratégie de développement, mais au contraire, une multitude de solutions à construire et inventer. Les stratégies de développement sont variées, mais peuvent être regroupées en deux grandes trajectoires.

D'une part, il y a la trajectoire de développement qui vise l'atténuation des effets du changement climatique. Elle concerne les stations ayant le leitmotiv « *le tout ski c'est fini, mais sans le ski tout est fini aussi* ». L'objectif de cette stratégie est « la fiabilisation de l'activité hivernale » (Achin, 2015) en vue de la préservation du modèle économique structuré autour du ski alpin. Il n'y a pas de remise en cause du modèle traditionnel, le but est de « *pérenniser le produit pour qu'il soit le plus viable possible et que toute l'économie qui tourne autour continue* ». Elle implique d'un côté la limitation de la climato-dépendance, avec le développement de solutions techniques, dans l'objectif de préserver les stations des effets du changement climatique : réseaux de neige de culture performants et remontées des fronts de neige. Dans un même temps, la diversification des activités hivernales est « perçue comme un complément à l'activité principale de ski alpin » (Achin, 2015). Le développement de l'activité estivale est aussi envisagé, pour que « *l'été soit vecteur d'attractivité pour l'hiver* ». Cette trajectoire, qui vise « *la diversification et limiter la climato-dépendance* », induit un certain coût. Elle peut être envisagée par les stations disposant d'une capacité financière suffisante pour engager de telles opérations. En revanche, la conduite de tels projets dans les stations dont la situation financière est fragile, ne peut être menée sans l'appui d'acteurs publics.

D'autre part, il y a la trajectoire d'adaptation aux effets du changement climatique. Elle concerne les quelques stations-villages de moyenne altitude qui envisagent une complémentarité été/hiver des activités. Il est plus juste d'évoquer un processus d'adaptation ou de reconfiguration des stations de sports d'hiver plutôt que de « transition ». En effet, elles évoluent vers des « stations de montagne », capables de proposer des activités sans neige, mais où le ski alpin a toujours sa place lorsque le manteau blanc est au rendez-vous. Aucune





forme de diversification n'est actuellement à même de produire autant de retombées que l'exploitation des domaines skiables : le modèle économique de la diversification est à inventer. Dans ce cadre, les stations sont encouragées à valoriser leurs ressources spécifiques. Selon Coralie Achin, « il s'agit alors de mettre à l'honneur l'ambiance préservée de ces stations, l'accueil personnalisé des clientèles...tout autant que la grande diversité de ressources disponibles » (Achin, 2015). L'identification des atouts du territoire est une étape clé du processus de diversification. Cette étape est en cours dans certaines stations. Par exemple, lors des entretiens, un interlocuteur annonce : « *on est la première station dans un isochrome de deux heures, on est la plus proche d'Avignon et Montpellier, on peut faire découvrir le milieu montagnard à des populations plus urbaines* » ; un second évoque : « *les gens recherchent de la fraîcheur quand c'est la canicule, il y a une carte à jouer* », ou encore : « *on a un cadre estivale avec une nature très proche et une bonne position géographique pour faire une montagne accessible à tous* ».

Cette trajectoire qui vise l'adaptation renvoie à une remise en question, même partielle, de la mono-activité touristique. La station est envisagée dans sa globalité et différentes activités sont réfléchies, en fonction du type de clientèle attiré par la station, allant des descentes VTT très sportives à des séances de yoga face au coucher de soleil. L'activité hivernale reste présente car génératrice d'attractivité pour l'été. En effet, lors de l'analyse qualitative, il est mentionné un « *besoin de l'hiver pour se réinventer : avec les bénéfices de l'hiver on pourra faire des investissements pour pouvoir vivre qu'avec l'été* ». Ainsi, la sécurisation de l'enneigement reste envisagée, de manière mesurée, car « *en ayant des opérations intelligentes, la neige de culture est utile pour l'économie de la station* ». Cependant, les situations sont différentes selon les stations : certaines ont très peu de jours d'ouverture et d'autres plus, grâce à un bon réseau de neige de culture. Les activités estivales sont également plus ou moins développées. Pour les stations-villages de moyenne montagne, lorsqu'aucune stratégie d'adaptation est envisagée, la pérennité du domaine est compromise. Dans les Alpes du Sud, l'avenir de certaines stations et leur capacité à s'adapter est questionnée du fait des grandes difficultés qu'elles rencontrent. C'est le cas notamment de Céüse 2 000, qui n'a pas ouvert depuis trois ans et dont la fermeture définitive est envisagée.





3.3 Un dispositif régional confronté à une gouvernance « éclatée ».

3.3.1 Différentes formes de gestion et une multitude de parties prenantes.

Parmi les quarante-deux stations concernées par le dispositif, différents modes de gestion, directe ou indirecte, existent (**Tableau 5**). Selon les domaines, l'exploitation des remontées mécaniques est gérée par une régie, une délégation de service public (DSP) ou une société d'économie mixte (**Annexe IX**). Cependant, la gouvernance d'une station ne se limite pas aux simples opérateurs des remontées mécaniques. La gouvernance désigne « l'ensemble des arrangements et relations, formels et informels, entre intérêts publics et intérêts privés, à partir desquels sont prises et mises en œuvre des décisions. » (Le Galès, 2010). Au sein des stations de sports d'hiver, ces relations sont multiples et complexes. Les 179 opérations réalisées dans le cadre des Contrats Stations connaissent des porteurs de projets très variés (**Tableau 6**) : communes, délégations de service public, syndicats mixtes, sociétés d'économie mixte, communautés de communes... Cette diversité reflète en partie la multitude de parties prenantes à la vie d'une station de sports d'hiver. Alors, durant les entretiens, un interlocuteur annonce que « *la stratégie d'une station est plus compliquée qu'une entreprise traditionnelle, on a besoin de tout le monde : s'il y a un point de défaillance c'est cuit* ».

Tableau 5 : Modes de gestion des stations concernées.
Réalisation : Camoin A, 2020.

Groupes de stations	Nombre de stations par groupe	Mode de gestion
Stations villages de moyenne montagne	12 stations	10 sont gérées par une régie. 2 sont gérées par une délégation de service public.
Stations villages d'altitude	11 stations	6 sont gérées par une régie. 4 sont gérées par une délégation de service public. 1 est gérée par une société d'économie mixte.
Stations Moyennes	8 stations	5 sont gérées par une délégation de service public. 2 sont gérées par une régie 1 est gérée par une société d'économie mixte.
Grandes stations	10 stations	5 sont gérées par une délégation de service public. 4 sont gérées par une société d'économie mixte. 1 est gérée par une régie personnalisée
Très grande station	1 station	Gérée par plusieurs délégations de service public.

Tableau 6 : Typologie des porteurs de projets.
Réalisation : Camoin A, 2020.

Typologie des porteurs de projets	Nombre d'opérations
Commune	75
Délégation de service public	26
Syndicat mixte	36
Société d'économie mixte	19
Autres : office du tourisme, associations...	23
TOTAL	179





Cette pluralité de parties prenantes peut générer un « manque de coordination entre certains acteurs » (Perrin-Malterre, 2014). Cela interroge sur les capacités de cette gouvernance éclatée à porter une trajectoire de développement commune et forte. D'autant plus que les exécutifs locaux sont souvent au cœur des décisions concernant les projets envisagés pour les domaines, posant des incertitudes tous les six ans lors des élections locales. Les stratégies de développement sont remises en cause lorsque les exécutifs locaux sont renouvelés, rendant la définition de projets sur le long terme complexe. Une référente Contrat-Stations confirme que pour le développement d'une trajectoire sur le long terme, « *il faut une vraie volonté à dix ou quinze ans, qui soit portée politiquement et qui ne change pas au grès des opportunités* ». Aussi, lorsque les volontés des élus locaux et des parties prenantes des domaines skiables sont complémentaires, la trajectoire de développement est partagée et des actions relevant de compétences différentes peuvent être menées de manière coordonnée. Mais ceci n'est pas le cas partout, ni tout le temps.

Lorsque l'entente est moins évidente, la situation se complexifie, et la réalisation de projets est plus longue à mettre en place du fait des rapports de forces qui peuvent exister : « *Ça reste une vallée, avec des guerres de clans, c'est ce qui fait perdre du temps* ». Lorsqu'un domaine skiable s'étend sur différentes communes, les oppositions politiques des différents élus locaux peuvent être de véritables freins à l'émergence de projets, face auxquelles la collectivité régionale est quelque peu impuissante. Lors de l'analyse qualitative il est relevé qu'il y a des stations « *où c'est la guerre entre tout le monde et ça n'avance pas beaucoup* ». Lorsque l'exploitant des remontées mécaniques est assez autonome financièrement, cette absence de gouvernance partagée n'empêche pas forcément l'émergence de projets. En effet, un directeur de remontées mécaniques d'une grande station mentionne : « *Il n'y a pas de gouvernance, mais on fait des projets tout seul car on est assez gros pour le faire* ». A l'inverse, lorsque la structure est beaucoup plus fragile financièrement, la réalisation d'opérations engendre un endettement certain, ou bien n'est tout simplement pas envisageable, ce qui ne permet pas au domaine de mener des projets de développement. Un directeur en charge de la délégation de service public d'une station moyenne raconte : « *Il y avait une véritable opposition avec les élus passés. Ils nous avaient arrêté le wifi, les rotations pour les ordures. Le domaine skiable s'est substitué à tout et ça nous a coûté cher* ». Aussi, le directeur des remontées mécaniques d'une station-village ajoute : « *on n'a pas vraiment de*





soutien de la part des élus locaux, par exemple en début de saison, un élu nous a annoncé fermer alors qu'on était ouvert ». Ainsi, le dispositif Contrat-Stations s'est en partie heurté à cette gouvernance complexe et éclatée, limitant son efficacité, comme évoqué par un interlocuteur : « *à cause des élus qui ne s'entendent pas, il y a des enveloppes qu'on ne sait pas comment dépenser : c'est un problème de gouvernance* ». Il apparaît ainsi que pour la mise en œuvre optimale de dispositifs régionaux à destination des stations de sports d'hiver, la question de la gouvernance est centrale, car elle « rend bien compte du poids des relations entre acteurs privés et publics dans les choix d'aménagement et de développement opérés » (Marcelpoil et Boudières, 2006). Ainsi, la notion de gouvernance « ne peut être dissociée du projet de territoire de la station [et] cette étroite imbrication entre acteurs et leur support d'action collectif » (Marcelpoil et Boudières, 2006) doit être pris en compte dans l'élaboration et la mise en œuvre des actions publiques territoriales.

3.3.2 La gouvernance... la clé pour les stations de demain ?

La question de la gouvernance des stations est beaucoup mentionnée lors des entretiens semi-directifs. En effet, en plus de limiter l'efficacité des actions publiques territoriales, elle ne permet pas de répondre aux enjeux actuels rencontrés par les stations, que celles-ci soient lancées dans une trajectoire d'adaptation ou bien de fiabilisation du produit ski. L'évolution du modèle de gouvernance est envisagée, et pour certains interlocuteurs « *la gouvernance est le premier défi à relever dans les prochaines années* », « *elle doit évoluer pour la pérennité des domaines* ». Pour certains directeurs de remontées mécaniques questionnés, dans les stations françaises, il existe « *un retard sur la gouvernance* ». Cette gouvernance éclatée rend « *difficile de faire entendre raison à tous, quand chacun est libre de son choix* ».

D'une part, pour les domaines visant la fiabilisation du produit ski, l'enjeu premier est d'adapter les attentes des clientèles en termes d'hébergement. Le problématique des lits froids doit être saisie car cela pose des difficultés en termes d'accueil de la clientèle séjournant. Dans le cadre des Contrats Stations, sur 179 opérations réalisées, seulement trois opérations portent sur la rénovation des hébergements existants. Deux opérations sont portées dans le Val D'Allos, avec une opération de réhabilitation d'un chalet et l'achat d'un





centre de vacances. La troisième opération est menée par Valberg (seule station des Alpes du Sud labellisée Flocon vert⁷) et consiste en des travaux de rénovation énergétique et qualitative d'hébergements. C'est un nombre d'opérations extrêmement faible en comparaison des besoins pour résoudre le phénomène des lits froids. Cela illustre la difficulté de la Région et des stations à travailler sur cette thématique. Le dispositif régional se heurte à l'éclatement des propriétaires, difficile à maîtriser. Lors de l'analyse qualitative, les interlocuteurs évoquent le fait que « *la station et la collectivité ne maîtrisent pas le remplissage de ces lits* ». Pour certains, cette non-maîtrise de l'hébergement est qualifiée de « *dramatique, car la grande majorité des stations vit sur une clientèle séjournant, qui nécessite des hébergements* ». Face à cette problématique, les communes et gestionnaires des remontées mécaniques se sentent « *désœuvrés* » et « *démunis* ». Le dispositif Contrat-Stations n'a pas permis de répondre à cet enjeu de rénovation du bâti existant du fait de cette non-maîtrise, et de l'éclatement des propriétaires. En effet, une référente Contrat-Stations mentionne que cette thématique « *n'a même pas été discutée pour les Contrats Stations, car on ne sait pas comment faire : c'est quelque chose sur quoi on n'a pas pu avancer* ».

D'autre part, pour les stations-villages dont l'objectif est d'entrer dans une trajectoire d'adaptation aux effets du changement climatique, l'enjeu est de trouver un modèle de diversification viable économiquement. Le développement de projets de diversification se fait grâce à un portage politique fort, qui a du mal à émerger du fait de la culture ski partagée par de nombreux élus, qui ont connu les années fastes de l'or blanc. En effet, parmi les onze stations-villages de moyenne montagne identifiées, seulement quatre ont porté des projets de diversification dans le cadre du Contrat-Stations. En effet, l'Audibergue et Gréolières les Neiges ont porté un projet de tyroliennes et lancées une étude portant sur la diversification des activités. Et les stations du Ventoux (Chalet Reynard et Mont-Serein) ont porté un projet de tapis roulant quatre saisons, et lancé également une étude de diversification. On remarque ainsi, que seulement deux de ces quatre opérations, sont la réalisation concrète de projets. Cela illustre les complexités de porter des projets dans cette nouvelle trajectoire. Un interlocuteur explique : « *on a encore des climato-sceptiques au sein des instances, avec des générations d'élus qui ont connu la période faste des stations de ski et y sont très attachés* ».

⁷ Label développé par l'association Mountain Riders, garantissant l'engagement durable des destinations touristiques de montagne.





De ce fait, la logique de ski alpin est difficile à remettre en question, or la trajectoire d'adaptation aux effets du changement climatique nécessite une remise en cause de ce modèle. Il y a ainsi, une forme de résistance au changement, qui est liée à la complexité organisationnelle. C'est pourquoi, un directeur de remontées mécaniques d'une station-village annonce que l'évolution vers des stations de montagne se fera avec « *le renouvellement des générations* », et de « *nouveaux élus qui n'ont pas vécu tout ce passé* ».

Ainsi, quelques soient les trajectoires de développement envisagées, la gouvernance éclatée des stations est appelée à évoluer pour répondre aux mieux aux enjeux actuels des lits froids et de la diversification.

3.3.3 De la gestion des stations... à la valorisation de destinations touristiques ?

A la suite de ces réflexions émerge un questionnement : quelles évolutions de la gouvernance sont-elles envisagées ? « La station de sports d'hiver est un système touristique localisé » (Achin, 2015) qui ne peut pas être seulement appréhendé par le domaine skiable ou par l'opérateur de remontées mécaniques. Les stations se constituent d'une concentration d'acteurs, de natures différentes, qui ont des relations concurrentielles ou de coopération au sein d'un territoire délimité. Leurs fonctionnements reposent sur les relations tissées entre les acteurs impliqués mais « avec l'évolution de sa trajectoire, ce système est appelé à évoluer » (Achin, 2015). Certains acteurs de terrain se montrent favorables à cette évolution. Ils annoncent : « *pour l'avenir, il y a une réflexion à avoir pour inclure plus de personne. Il y a des modèles dans d'autres pays qui sont très intéressants* ». Par exemple, en Amérique du Nord, le modèle de fonctionnement est « concentré ». Le financement, la politique de développement et la gestion sont menés par une seule entité publique ou privée. Ce fonctionnement, bien qu'autocratique, permet une prise de décision plus facile et plus rapide, si les ressources financières sont suffisantes. Il existe aussi le modèle « fédéré », présent dans des stations européennes, désignant une gestion concertée et participative des parties prenantes de la station. Les élus politiques ne sont pas majoritaires et leurs visées à but purement électorales sont compensées par la présence des autres participants, afin de construire une politique pérenne dédiée au développement du territoire à très long terme.





Si ces modèles sont évoqués, les interlocuteurs n'oublient pas de mentionner la complexité de cette transformation : « *ça peut être bénéfique, mais il faut adapter à la culture française* », avec une « *approche douce pour ne pas avoir de conflits d'intérêts au sein de nos petits territoires* ». Cette évolution est d'une part nécessaire car les parties prenantes au fonctionnement des stations de demain, et notamment à la diversification des activités, ne sont pas obligatoirement celles de la station de sports d'hiver d'aujourd'hui. Lors des entretiens semi-directifs des idées sont émises : « *pour être plus efficace il faut réduire les intermédiaires pour limiter l'émiettement qui nous pénalise* » ou encore « *intégrer des décisions plus larges et ne pas laisser les décisions aux élus* ». En effet, « quand elle est partagée dans un territoire plus vaste, la gouvernance intègre mieux le long terme en raison des concertations, des débats nécessaires entre des positions plus diverses » (Vlès, 2014). Cette évolution est également liée à l'échelle de mise en œuvre des trajectoires de développement. Celle-ci apparaît plus pertinente dans une échelle qui dépasse celle de la simple station ou commune. L'échelle de la destination touristique est beaucoup évoquée lors des entretiens, notamment avec les référents de stations-villages : « *travailler à l'échelle du territoire, faire que la station soit une composante de la destination* ». Un autre interlocuteur ajoute « *les stations sont dans leurs logiques particulières, mais il faut les inciter à faire des liens, penser dans une logique de destination* ». Au sein de ce nouveau périmètre, l'intercommunalité est mentionnée comme étant un acteur central : « *c'est l'échelle territoriale la plus pertinente* », d'autant plus que « le tourisme est incontestablement une compétence intercommunale incontournable depuis une dizaine d'années » (Vlès, 2014). Un interlocuteur imagine un « *pilotage par l'agglo, une société qui donne les axes de développement et travaille avec les DSP et les communes et dans un second temps la Région qui vient ponctuellement aider chaque destination à réaliser des opérations* ». Une nouvelle lecture du tourisme en montagne, plus grande et globale tend ainsi à émerger, car les nouveaux défis auxquels les stations de sports d'hiver sont confrontées « remettent largement en question la pertinence de l'échelon local comme périmètre adapté pour y répondre » (Vlès, 2014). Cependant le changement d'échelle territoriale est complexe à réaliser, car peut être perçu par certains acteurs comme un risque de « perte d'identité » (Perrin-Malterre, 2014).





CONCLUSION

Le questionnement qui a guidé la réflexion tout au long de ce mémoire était le suivant : dans quelles mesures un Conseil Régional peut-il accompagner le développement des stations de sports d'hiver, y compris dans la transition de leur modèle de développement économique et environnemental en lien avec l'adaptation au changement climatique ? La réalisation d'un stage au sein du Service Montagne et Massif Alpin de la Région SUD a permis d'appréhender cette problématique à partir du processus d'évaluation mené pour le dispositif régional « Contrat Stations de demain 2016-2020 », à destination des domaines skiables des Alpes du Sud. Les stations de sports d'hiver, devenues de véritables moteurs de la vie économique et sociale des territoires de montagne dans les années 60, sont encore aujourd'hui indispensables à ces territoires. Cependant, elles rencontrent des difficultés, mises en exergue par les effets du changement climatique, qui nécessitent des adaptations. Cependant, compte tenu de la complexité des équilibres qui existent dans le fonctionnement des domaines skiables, ses évolutions sont difficiles et longues à mettre en œuvre.

Cette évolution tente d'être impulsée par le biais d'actions publiques territoriales. Ainsi, la Région SUD a lancé le Contrat « Stations de demain » 2016-2020 dans le but de susciter un retour à l'investissement des stations de sports d'hiver et d'assurer leur pérennité. L'objectif est aussi d'encourager les projets innovants pour imaginer et construire les stations de demain. Ce dispositif est mené en parallèle des Espaces Valléens, qui visent à développer l'attractivité des territoires et à les soutenir vers un autre modèle que celui du tout-ski. Ainsi, un paradoxe émerge au sein de la politique régionale d'accompagnement des stations de sports d'hiver, qui oscille entre soutien au développement des activités hivernales et aide à la transition. L'ambiguïté de la position régionale, incarnée par le choix de scinder en deux les modalités d'aide, à partir de deux types de dispositifs qui se jouent à deux échelles territoriales différentes, témoigne de la complexité des actions publiques territoriales à destination des zones de montagne.





La mise en œuvre du dispositif Contrat-Stations incarne à la fois l'importance des actions publiques territoriales à destination des territoires de montagne, mais aussi leurs limites à influencer les trajectoires de développement des stations de sports d'hiver. Il apparaît clairement que le dispositif a joué un rôle clé pour inscrire les stations dans le présent, en permettant des investissements nécessaires pour combler le retard que connaissait les stations des Alpes du Sud. Le Contrat « Stations de demain » a atteint son objectif de relance des dynamiques d'investissements des stations, en déclenchant l'accélération ou le déclenchement de certains programmes. Cela a permis, d'une part, d'accompagner le développement de l'attractivité touristique de certains domaines, et d'autre part, d'apporter un soutien nécessaire à la pérennité de l'activité touristique de certaines stations-villages, et à l'économie du territoire dans lequel elles s'inscrivent.

Ainsi, de manière générale, les stations ont donné la priorité aux opérations visant à renouveler les remontées mécaniques et renforcer les réseaux de neige de culture. Ces investissements concourent à renforcer la viabilité économique des stations sur le court terme, face à l'incertitude croissante concernant les chutes de neige. Le dispositif permet de répondre aux besoins présents de fiabilisation de l'enneigement, mais n'a pas impulsé de réponses fortes aux enjeux sur le long terme avec l'imagination de « stations de demain » innovantes. Bien que des projets de diversification soient portés, ces derniers restent limités, notamment dans les stations-villages de moyenne montagne, qui sont pourtant celles ayant le besoin le plus urgent de se réinventer. Le dispositif a ainsi permis la sécurisation du modèle actuel des stations, ce qui est une vraie réussite, permettant des réponses sur le court terme. Sa capacité est plus limitée pour impulser une véritable dynamique de réorientation des trajectoires de développement pour construire les « stations de demain ».

Cette difficulté s'explique par les complexités sous-jacentes aux choix des investissements des stations de sports d'hiver, auxquelles l'action régionale est confrontée. Les trajectoires de développement sont guidées par les réalités économiques générées par le modèle du ski alpin, les besoins des clientèles, l'échelle temps du changement climatique et la perception du risque de manque de neige. Deux grandes trajectoires peuvent être





distinguées. La première est celle de l'atténuation des effets du changement climatique, dont l'objectif est la fiabilisation du produit neige, en vue de la préservation du modèle économique structuré autour du ski alpin. Au sein de cette stratégie, l'opérateur des remontées mécaniques joue un rôle clé dans les choix des investissements, qui sont orientés vers la fiabilisation de son activité et des retombées qui y sont liées. La seconde trajectoire est celle de l'adaptation aux effets du changement climatique, dont le modèle économique reste à inventer et encourage la valorisation des ressources du territoire. Bien que cette trajectoire soit souhaitable pour de nombreuses stations-villages des Alpes du Sud, celle-ci a des difficultés à être prise. Ces stations sont souvent incitées à opérer une « transition », mais en réalité il est plus juste de parler de processus d'adaptation des stations de sports d'hiver vers des stations de montagne avec une complémentarité été/hiver des activités. Le dispositif n'a pas su déclencher une réelle amorce aux changements de trajectoires de développement.

Ces trajectoires sont notamment fortement influencées par le portage politique qu'elles rencontrent ou non. De nombreux élus locaux sont encore fortement attachés au ski alpin, du fait des années fastes des stations qu'ils ont connues. La gouvernance éclatée des stations ne facilite pas non plus l'émergence de trajectoires innovantes pour la construction des « stations de demain ». Elle pose aussi des problèmes pour résoudre la problématique des lits froids, qui reste difficile à solutionner pour le moment, compte tenu de la non-maitrise des hébergements. Le modèle des stations de sports d'hiver en France, fortement lié aux résidences secondaires, pose aujourd'hui des difficultés. Pour répondre aux enjeux de l'hébergement et de la diversification, ce système est appelé à évoluer. Cette évolution est d'une part nécessaire car les parties prenantes aux nouvelles activités développées ne sont pas obligatoirement celles de la station de sports d'hiver. Le couple opérateur de remontées mécaniques et autorité organisatrice des opérations d'aménagement touristique, très influent dans le modèle actuel, le sera peut-être moins dans celui à venir. Cette évolution est d'autre part liée à l'échelle de mise en œuvre des trajectoires de développement, qui est amenée à dépasser le simple cadre de la station ou de la commune. Ces évolutions interrogent sur la capacité des stations à renouveler la gouvernance en place et à recomposer leur identité touristique.



BIBLIOGRAPHIE

Achin, C. (2015). *La gouvernance de la diversification comme enjeu de l'adaptation des stations de moyenne montagne : l'analyse des stations de la Bresse, du Dévoluy et du Sancy*. Thèse de Doctorat, Université Grenoble Alpes, 267p.

Atout-France (2015). *La location entre particuliers en stations de montagne : poids du marché et ratios économiques pour la saison hivernale*. Observation touristique, Paris, 71p.

Balsiger, J. (2009). L'impact de la mobilisation éco-régionale sur les politiques en matière de montagne dans les Alpes suisses et la Sierra Nevada en Californie. *Revue de géographie alpine*, **97**, 2.

Barbier, J. (2014). Les sources intellectuelles de l'évaluation des politiques publiques. *Politiques et management public*, **31**, 13-30.

Bourdeau, P. (2008). Les défis environnementaux et culturels des stations de montagne. *Téoros*, **27**, 2, 23-30.

Bourdeau, P. (2009). De l'après-ski à l'après-tourisme, une figure de transition pour les Alpes. *Revue de géographie alpine*, **97**, 3.

Bozonnet, J-P. (1977). *La perception de l'espace montagnard*. Groupement du CTGREF, Grenoble, 117, 240p.

Domaines Skiabiles de France. (2019) *Indicateurs et Analyses*, Francin, 8p.

Douillet, A. (2003). Les élus ruraux face à la territorialisation de l'action publique. *Revue Française de Science Politique*, **53**, 583-606.

George, E., Achin, C., François, H., Spandre, P., Morin, S. & Verfaillie, D. (2019). Changement climatique et stations de montagne alpines : Impacts et stratégies d'adaptation. *Ingénieries*, **28**, 44-51.

Gregoir, S. (2014). L'évaluation des politiques publiques : qui et comment ? *Économie & prévision*, **204**, 1, 211-224.

Hatt, E. (2011). *Requalifier les stations touristiques contemporaines : une approche des espaces publics – Application à Gourette et Seignosse-Océan*. Thèse de Doctorat, Université de Pau et des Pays de l'Adour, 539p.

Le Galès, P. (2010). Gouvernance. In : *Dictionnaire des politiques publiques* (Presses de Sciences Po) pp. 299-308.

Marcelpoil, E. et Boudières, V. (2006). Gouvernance touristique des grandes stations et durabilité. Une lecture en termes de proximité. *Développement durable et territoires*, **7**.

Méasson, L. (2007). *L'efficacité territoriale et l'évaluation. Penser le déploiement spatial du politique grâce au programme européen LEADER*. Thèse de Doctorat, Université Grenoble 1, 407p.

Mellet, A. (2017). *Les stations de ski : évolution urbaine et touristique étude de cas des stations du Seignus et de la Foux d'Allos*. Mémoire de Master 2 en Urbanisme et aménagement, Aix-Marseille Université, 82p.

Perrin-Malterre, C. (2014). Identité touristique des stations de sports d'hiver de moyenne montagne et recompositions territoriales. *Annales de géographie*, **697**, 935-955.

Rudaz, G. (2009). Recompositions territoriales et gouvernance des régions de montagne. *Revue de géographie alpine*, **97**, 2.

Vlès, V. (2014). *Métastations : Mutations urbaines des stations de montagne, un regard Pyrénéen*. Presses universitaires de Bordeaux, 180p.

Vlès, V. et Hatt, E. (2019). Des stations de ski et d'alpinisme confrontées aux enjeux de la transition : changement énergétique et écologique, évolution touristique, requalification urbaine. In *Le tourisme hivernal – clé de succès et de développement pour les collectivités de montagne ?* (Eds L'Harmattan), Paris, p. 238.

Wasmer, É. (2014). L'évaluation des politiques publiques : faut-il de l'interdisciplinarité ? *Économie & prévision*, **204**, 193-209.

Articles de journaux et sites internet :

Libération, 29.03.2020, « Le ski survivra-t-il au bouleversement climatique ? ».

Libération, 20.03.2020, « Climat : les stations de montagne peuvent-elles se réinventer ? ».

Le Point, 22.02.2020 « La difficile adaptation des stations de ski au réchauffement climatique ».

Les Echos, 11.03.2020 « Sports d'hiver : la moitié des stations pourraient avoir disparu en 2050 ».

http://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/rapports/cion-eco/l15b2735_rapport-information « Rapport d'information sur la loi Montagne II ». Date du dernier accès au site : 08 06 2020.

<https://www.alti-mag.com/alti-guide/plan-neige-etat-station-de-ski> : « Le Plan Neige : quand l'Etat réinventa la station de ski ». Date du dernier accès au site : 06 06 2020.

TABLE DES ANNEXES

Annexe I : Données météorologiques illustrant les effets du changement climatique dans les Alpes du Sud.....	I
Annexe II : Stations concernées par le dispositif.....	II
Annexe III : Carte recensant les moments de puissance des stations de la Région SUD.....	III
Annexe IV : Carte des Espaces Valléens de la Région SUD	III
Annexe V : Justification des choix des stations pilotes pour l'analyse qualitative.....	IV
Annexe VI : Liste des 12 entretiens semi-directifs réalisés.....	IV
Annexe VII : Grille de questions pour les entretiens semi-directifs.....	V
Annexe VIII : Choix d'opérations au sein des différentes typologies de stations.....	VII
Annexe IX : Modes de gestion des stations concernées par le Contrat « Stations de demain ».....	VIII

ANNEXES

Annexe I : Données météorologiques illustrant les effets du changement climatique dans les Alpes du Sud.

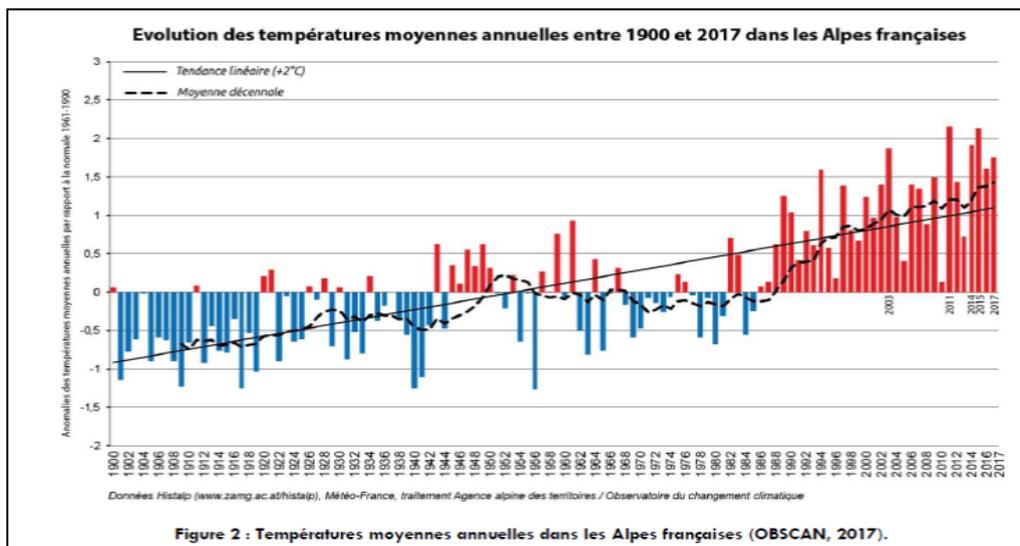
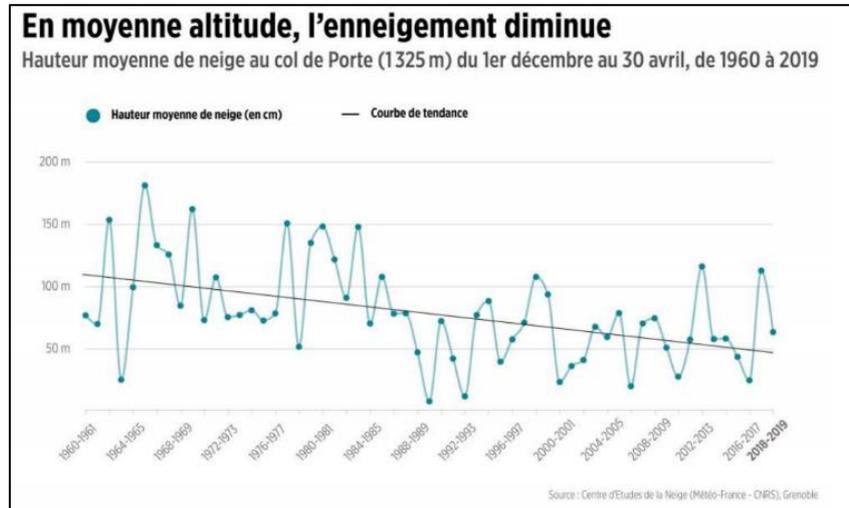
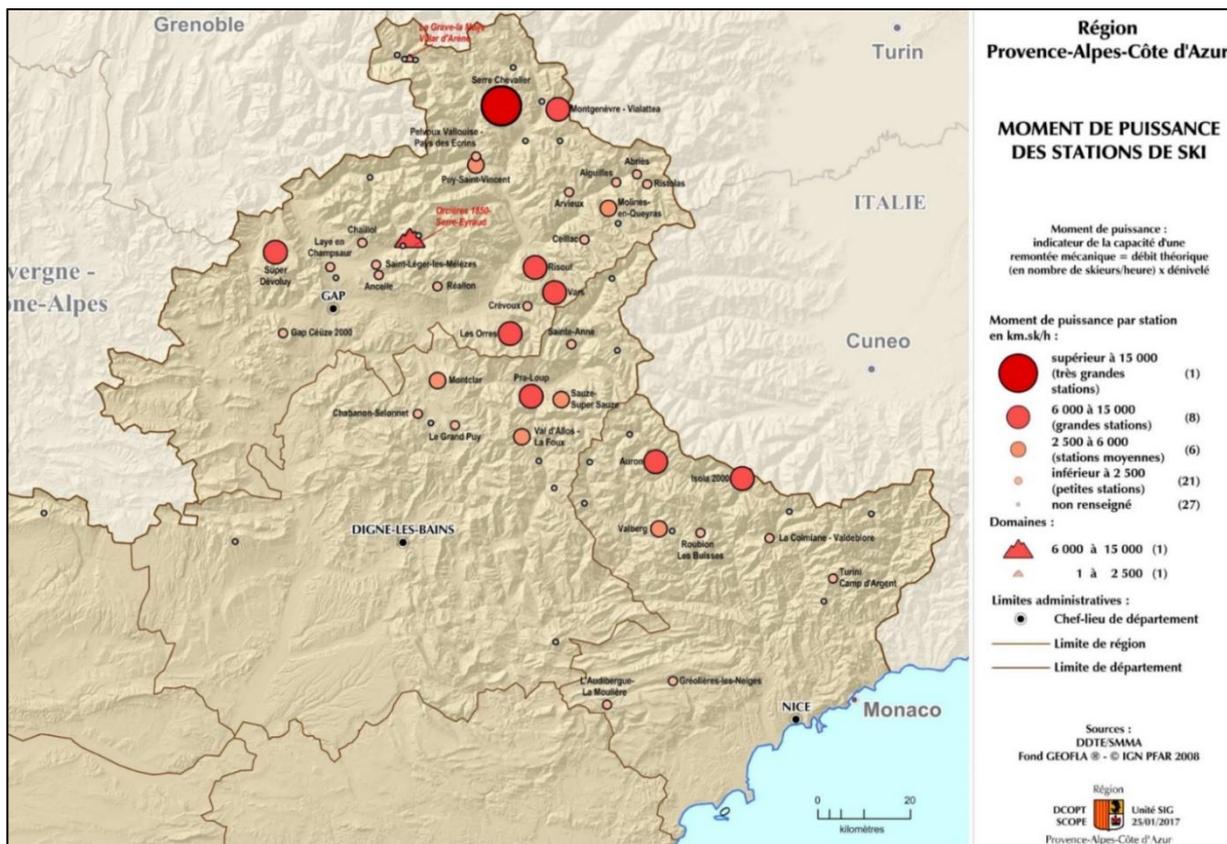


Figure 2 : Températures moyennes annuelles dans les Alpes françaises (OBSCAN, 2017).

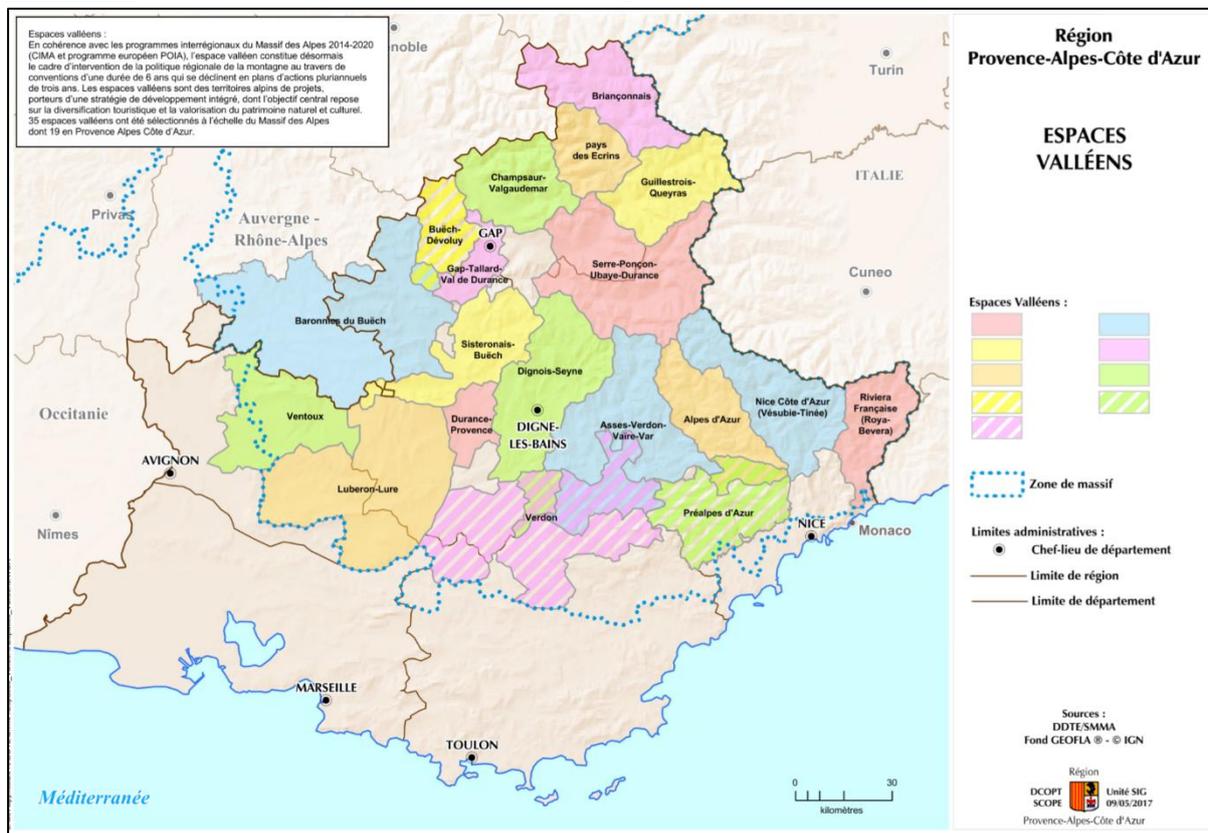
Annexe II : Stations concernées par le dispositif.

Département	Contrat Station 2016-2020	Nom de la station
Alpes de Haute-Provence	CC Alpes Provence Verdon	La Foux d'Allos
		Le Seignus
	CC Vallée de l'Ubaye Serre-Ponçon	Pra-Loup
		Sainte-Anne
		Sauze-Super Sauze
	Provence Alpes Agglomération	Chabanon-Selonnet
		Le Grand Puy
		Montclar
	CC du Briançonnais	La Grave - La Meije
		Le Chazelet
		Montgenèvre - Vialattea
		Serre Chevalier Vallée
Hautes-Alpes	CC Buëch-Dévoluy	Céüse
	CC du Guillestrois-Queyras	Abriès-Ristolas
		Arvieux
		Ceillac
		Molines-Saint Véran
		Risoul - Domaine de la Forêt Blanche
	CC du Pays des Ecrins	Vars - Domaine de la Forêt Blanche
		Pelvoux Vallouise - Pays des Ecrins
	Commune de CREVOUX	Puy Saint-Vincent
		Crévoux
	Commune de REALLON	Réallon
	Commune d'ORCIERES	Orcières Merlette 1850
		Serre-Eyraud
	Commune du DEVOLUY	Super Dévoluy
		La joue du Loup
	Commune les ORRES	Les Orres
Office du Tourisme du Champsaur-Valgaudemar	Ancelle	
	Chaillol	
	Laye en Champsaur	
	Saint-Léger-les-Mélèzes	
Alpes-Maritimes	Syndicat Mixte des Stations du Mercantour	Auron
		Isola 2000
	Syndicat Mixte Gréolières-Audibergue	L'Audibergue - La Moulière
		Gréolières les Neiges
	Syndicat Intercommunal de Valberg	Valberg
		Beuil
Commune de St Martin d'Entraunes	Val Pelens	
Commune de Roubion	Roubion Les Buisses	
Vaucluse	Syndicat d'Aménagement et d'équipement du Mont-Ventoux	Mont-serein
		Chalet Reynard

Annexe III : Carte recensant les moments de puissance des stations de la Région SUD.



Annexe IV : Carte des Espaces Valléens de la Région SUD.



Annexe V : Justification des choix des stations pilotes pour l'analyse qualitative.

- **Ancelle** : station-village de moyenne altitude, avec des opérations à destination de l'enneigement artificiel et le ski nordique.
- **Le Grand Puy** : station-village, de moyenne altitude, avec d'importantes problématiques d'enneigement.
- **Chabanon-Selonnet** : station-village, avec une bonne qualité d'enneigement et un développement progressif de l'activité estivale.
- **Stations du Mont Ventoux** : stations-villages de moyenne altitude avec des activités estivales très développées et une ouverture hivernale restreinte.
- **Stations du Queyras** : stations-villages, emblématiques des Alpes du Sud, avec une culture ski très forte pour la population locale.
- **Réallon** : station-village qui se diversifie progressivement, avec d'importants atouts pour l'activité estivale + organisation de la coupe de France VTT en 2019.
- **Pelvoux-Vallouise** : station-village de moyenne montagne, avec une partie de son domaine dans le Parc National des Ecrins.
- **Puy Saint-Vincent** : station moyenne aux portes du parc national des Ecrins, avec une activité Bike Parc très appréciée l'été.
- **Sauze super Sauze** : station moyenne, investissant à la fois pour l'activité hivernale et l'activité estivale + réflexions en termes d'énergies renouvelables (tapis à énergie solaire).
- **Montclar** : station moyenne dont la DSP est gérée par des socio-professionnels + action de transport de neige par hélicoptère très critiquée par les médias.
- **Les Orres** : grande station ayant portée des investissements variés, avec des activités estivales (VTT) très développées + chef de file du programme Smart Altitude.
- **Risoul** : grande station, qui forme le deuxième plus grand domaine des Alpes du Sud avec Vars.
- **Orcières-Merlette** : grande station, avec des projets variés de neige de culture, diversification, aménagement du cœur de station...
- **Serre Chevalier Vallée** : unique très grand domaine des Alpes du Sud.

Annexe VI : Liste des 12 entretiens semi-directifs réalisés.

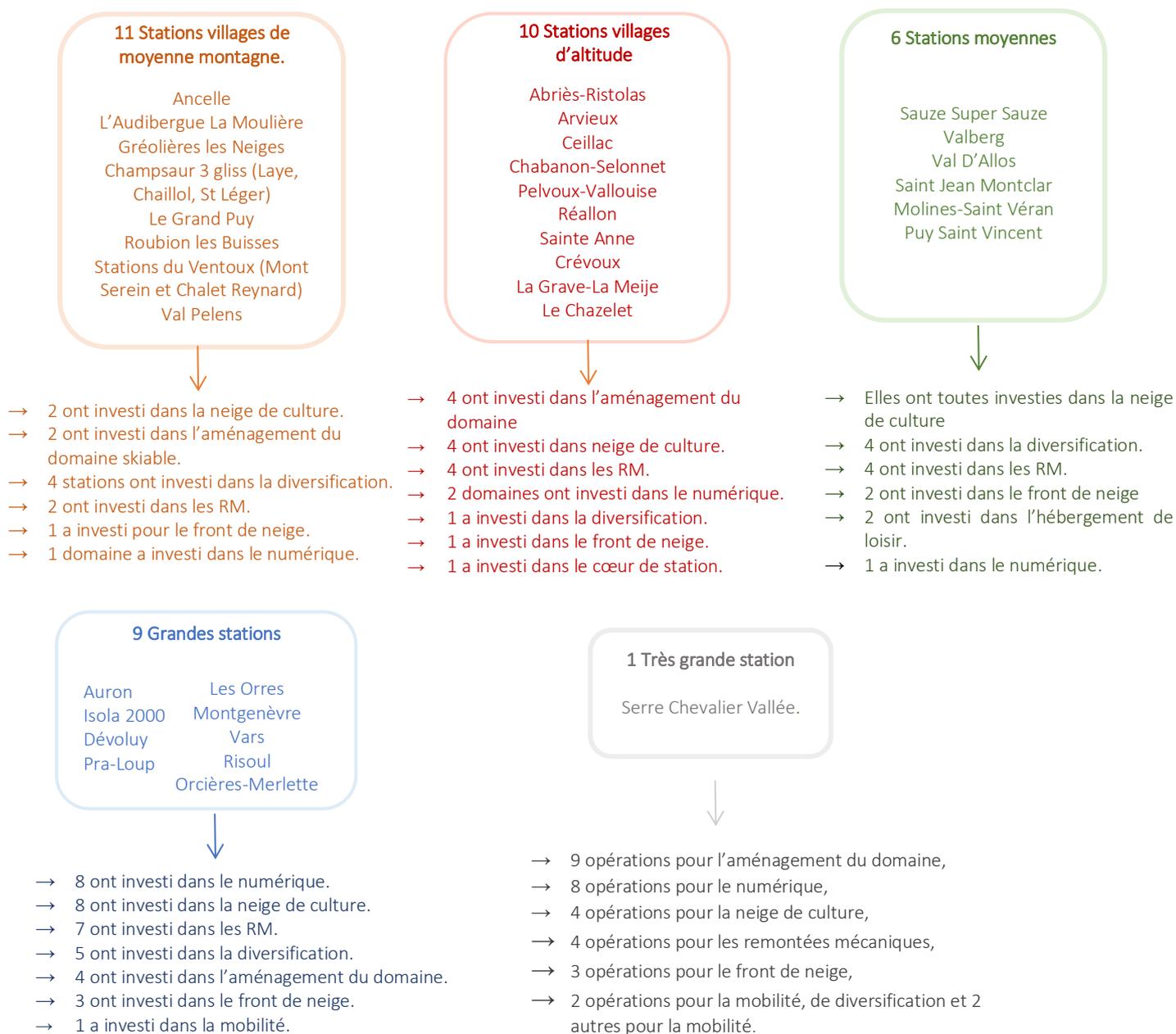
- Alexandre Goyet : Directeur de la Régie Syndicale des Stations du Queyras.
- Jean-Charles Donzelot : Directeur général de la Régie UBAYE SKI.
- Arnaud Patrick : Directeur général CDA Serre Chevalier Vallée.
- Alain Quièvre : Président de Montclar Domaine Skiable.
- Vincent Bouchet : Directeur de la régie des remontées mécaniques d'Ancelle.
- Xavier Corne : Directeur SEMLORE Les Orres.
- Robin Deymier : Directeur de la régie des remontées mécaniques de Réallon.
- Mar Hutter : Directeur du domaine skiable de Risoul.
- Nicholas Bourgue : Chargé de mission « Montagne » au Syndicat mixte d'aménagement et d'équipement du Mont-Ventoux.
- François Ricou : DGS de la Mairie d'Orcières.
- Romain Garcia : Référent Contrat-Stations pour Le Grand Puy, Chabanon-Selonnet et Saint Jean-Montclar.
- Julie Privat : Référente Contrat-Stations pour les stations de Pelvoux Vallouise et Puy Saint Vincent.

Annexe VII : Grille de questions pour les entretiens semi-directifs.

Thématiques	Relances
Soutien financier régional	<p>Avant le lancement du Contrat Station quel était votre état d'esprit ? (Doutes ? remises en question ?)</p> <p>X opérations ont été soutenues par la région dans votre station. Quelle dynamique (d'investissement ou autre) le Contrat Station a-t-il impulsé ?</p> <p>Ce soutien financier régional a été le bienvenu dans l'ensemble des stations. En quoi pouvons-nous parler d'effet levier ?</p> <p>Le taux de subvention régionale pour les opérations dans votre station est de X%.</p> <p>Cela s'explique-t-il par une difficulté à générer un autofinancement suffisant pour supporter des investissements aussi lourds ?</p> <p>Les opérations les plus nombreuses dans votre station sont à destination de XXXXXXX. Pourquoi avoir fait ces choix ?</p>
Enneigement artificiel	<p>Vous avez mené des opérations pour sécuriser l'enneigement.</p> <p>Comment percevez-vous le risque de manque de neige ? quel est votre position/ ressenti ?</p> <p>Quelle est votre stratégie à moyen et long terme pour palier l'aléatoire de la neige ?</p> <p>(Aujourd'hui, quel est le taux de couverture en neige de culture du domaine ?)</p> <p>Quels étaient les enjeux derrière la sécurisation de l'enneigement ? (Consolider le CA et la fréquentation) Ont-ils été atteints ?</p> <p>Avec le changement climatique, les températures sont de plus en plus chaudes, cela apparaît comme une limite à la neige de culture. Jusqu'où la stratégie de l'enneigement artificiel peut-elle aller ?</p> <p>Que pensez-vous du développement de stations quatre saisons ? Quelle place à la diversification dans la stratégie de la station ? Comment la mettre en place ?</p>
	Quels sont les facteurs qui influencent les choix de projets ?

Prise de décision, gouvernance	<p>Quelles sont les dynamiques sous-jacentes à l'investissement ?</p> <p>Les parties prenantes de la vie d'une station sont nombreuses, et ont des intérêts variés, ce qui rend la gouvernance complexe. Quelles difficultés cela entraîne ?</p>
Transition, changement de modèle	<p>Aujourd'hui, il est régulièrement évoqué que le modèle historique des stations françaises atteint ses limites et qu'une transition, un changement de modèle est en cours. Qu'en pensez-vous ?</p> <p>Comment opérer cette transition ?</p> <p>La région a un rôle à jouer dans cette transition. Quels sont les types d'opérations/ les champs que la région doit prioriser dans l'avenir ?</p>
Nouveaux enjeux	<p>Aujourd'hui les stations sont aussi confrontées aux évolutions des modes de consommation en montagne.</p> <p>Votre clientèle est plutôt <i>familiale/ sportive/proximité/ étrangère</i>. Quels sont les enjeux pour l'avenir ? (fidélisation ? attirer les jeunes ? nouveaux clients ?) Comment y répondre ?</p> <p>Quelles sont les nouvelles attentes des skieurs ? comment y répondez-vous ?</p> <p>Aussi, la presse pointe de plus en plus du doigt l'impact environnemental des stations, qui pourrait devenir un critère de choix de station pour les skieurs à l'avenir. Comment prendre en compte ces nouvelles attentes ?</p>
Inscription dans le territoire	<p>Comment la station s'inscrit-elle dans le territoire ? Quelle place a-t-elle dans l'attractivité touristique, la vie locale, économique et sociale ?</p> <p>Comment vous positionnez-vous avec les autres stations du territoire ?</p> <p>Quelles sont les caractéristiques de votre station/ l'identité de la station ? (particularités particulièrement appréciées par la clientèle et qui la différencie des autres stations).</p> <p>Quels processus coopératifs seraient envisageables ? Quels avantages retirer d'une coopération économique ou bien d'avancer seul ?</p> <p>Comment imaginez-vous l'avenir de ces stations ?</p>
Perspectives pour l'avenir	<p>Quels types d'investissements privilégieriez-vous à l'avenir ? à destination de quels enjeux ? (mobilité, hébergement, numérique, énergies renouvelables).</p> <p>Quels sont les défis que doit relever la station pour l'avenir ?</p>

Annexe VIII : Choix d'opérations au sein des différentes typologies de stations.



Les regroupements de stations ne font pas ressortir de dynamiques d'investissements significatives. Il apparaît que des stations ayant des caractéristiques similaires n'ont pas fait les mêmes choix.

Annexe IX : Modes de gestion des stations concernées par le Contrat « Stations de demain ».

Nom de la station	Mode de gestion
Val d'Allos - La Foux	DSP (Syndicat Mixte du Val d'Allos)
Val d'Allos - Le Seignus	
Pra-Loup	DSP (Syndicat Mixte de Pra Loup)
Sainte-Anne	Régie intercommunale de la Vallée de l'Ubaye Serre-Ponçon
Sauze-Super Sauze	
Chabanon-Selonnet	DSP (Commune)
Le Grand Puy	Régie communale
Montclar	DSP (Commune)
La Grave - La Meije	DSP (Commune)
Le Chazelet	Régie (Syndicat Mixte des Stations de la Haute-Romanche)
Montgenèvre - Vialattea	Régie personnalisée (Commune)
Serre Chevalier Vallée	DSP (Plusieurs Communes)
Céüse	En cours de renouvellement
Abries-Ristolas	Régie (Syndicat Mixte des Stations du Queyras)
Arvieux	
Ceillac	
Molines-en-Queyras	
Saint Véran	
Risoul	DSP (Commune)
Vars	Société d'Economie Mixte
Pelvoux Vallouise	DSP
Puy Saint-Vincent	Société d'Economie Mixte
Crévoux	Société d'Economie Mixte
Réallon	Régie communale
Orcières Merlette 1850	DSP (Commune)
Serre-Eyraud	
Super Dévoluy	DSP (Commune)
La joue du Loup	
Les Orres	Société d'Economie Mixte
Ancelle	Régie communale
Chaillol	Régie (Syndicat Mixte des Stations Villages du Champsaur)
Laye en Champsaur	
Saint-Léger-les-Mélèzes	
Auron	Société d'Economie Mixte Cimes du Mercantour
Isola 2000	
L'Audibergue - La Moulière	Régie (Syndicat Mixte des Stations de Gréolières -L'audibergue)
Gréolières les Neiges	
Valberg	DSP (Syndicat Mixte de Valberg)
Beuil	
Val Pelens	Régie communale
Roubion Les Buisses	Régie (Syndicat Mixte de la Station de Roubion)
Mont-serein	DSP (Syndicat Mixte d'Aménagement et d'Equipement du Mont-Ventoux)
Chalet Reynard	DSP (Syndicat Mixte d'Aménagement et d'Equipement du Mont-Ventoux)

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	1
1. Les stations de sports d’hiver comme moteurs de l’économie touristique : quelles difficultés et quels soutiens de l’action publique territoriale ?.....	4
1.1 Les stations de sports d’hiver : un rôle économique et social pour les territoires de montagne.....	4
1.2 ... qui se voit de plus en plus fragilisé et remis en question.....	8
1.3 L’action publique en montagne.....	12
2. Des dispositifs régionaux d’accompagnement des stations, entre soutien au développement et accompagnement vers la transition.....	16
2.1 Missions d’accompagnement aux stations de la région SUD : un ancrage territorial face à une diversité de stations.....	16
2.2 Présentation du dispositif évalué : le Contrat « Stations de Demain ».....	20
2.3 La mission principale du stage : évaluer le dispositif.....	25
3. La complexité de l’action publique territoriale destinée au développement des stations de sports d’hiver.....	29
3.1 Un dispositif au rôle clé pour inscrire les stations dans le présent, mais plus limité pour imaginer les « stations de demain ».....	29
3.1.1 Une dynamique d’investissements impulsée par les Contrats.....	29
3.1.2 Des investissements jugés nécessaires pour la pérennité des domaines et pour l’économie touristique des territoires.....	30

3.1.3	Imaginer les stations de demain, vraiment ?.....	31
3.2	Un dispositif régional confronté aux dynamiques sous-jacentes à l'investissement...34	
3.2.1	Des choix d'investissements guidés par les besoins clients.....	34
3.2.2	Des choix d'investissement guidés par des réalités économiques et l'échelle temps..35	
3.2.3	Ces facteurs temps et économiques influencent les trajectoires de développement...37	
3.3	Un dispositif régional confronté à une gouvernance « éclatée ».....	39
3.3.1	Différentes formes de gestion et une multitude de parties prenantes.....	39
3.3.2	La gouvernance... la clé pour les stations de demain ?.....	41
3.3.3	De la gestion des stations... .. à la valorisation de destinations touristiques ?.....	43
	CONCLUSION.....	45
	BIBLIOGRAPHIE.....	48
	Annexe I : Données météorologiques illustrant les effets du changement climatique dans les Alpes du Sud.....	I
	Annexe II : Stations concernées par le dispositif.....	II
	Annexe III : Carte recensant les moments de puissance des stations de la Région SUD.....	III
	Annexe IV : Carte des Espaces Valléens de la Région SUD.....	III
	Annexe V : Justification des choix des stations pilotes pour l'analyse qualitative.....	IV
	Annexe VI : Liste des 12 entretiens semi-directifs réalisés.....	IV
	Annexe VII : Grille de questions pour les entretiens semi-directifs.....	V
	Annexe VIII : Choix d'opérations au sein des différentes typologies de stations.....	VII
	Annexe IX : Modes de gestion des stations concernées par le Contrat « Stations de demain ».	VIII

RESUME

Les stations de sports d'hiver connaissent aujourd'hui plusieurs défis, auxquels s'ajoutent l'incertitude croissante de l'enneigement. Pour les accompagner face aux difficultés, les collectivités régionales mettent parfois en place des dispositifs, tels que le Contrat « Stations de demain » 2016-2020, lancé par la région SUD. Il incarne à la fois l'importance des actions publiques territoriales à destination des territoires de montagne, mais aussi leurs limites à influencer les trajectoires de développement des stations. Si le dispositif a joué un rôle clé pour inscrire les stations dans le présent, l'émergence de nouveaux projets pour imaginer les stations de demain reste à ses prémisses, du fait des dynamiques sous-jacentes aux choix d'investissements très complexes. Les trajectoires de développement sont guidées par les réalités économiques, l'échelle temps auquel opère le changement climatique, et les jeux d'acteurs qui ont lieu au sein du territoire. Pour répondre aux enjeux des lits froids et de diversification, le modèle des stations est appelé à évoluer. Pour encourager les stations dans ces évolutions, la région doit se montrer stratégique dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'articulation des différents dispositifs à destination des territoires de montagne.

Mots clés : stations de sports d'hiver, politique régionale de la montagne, changement climatique, gouvernance des stations, diversification.

ABSTRACT

Ski resorts face several challenges, to which are added the growing uncertainty of snow cover. To help them to face difficulties, regional authorities sometimes set up public programs, such as the “Stations de demain” contract 2016-2020, launched by the Region SUD. It embodies both the importance of territorial public actions aimed at mountain territories, but also its limits in influencing the development trajectories of ski resorts. If the contract has played a key role in bringing stations into the present, the emergence of new projects remains at its premises, due to the dynamics underlying the very complex investment choices with which regional action is confronted. Development trajectories are guided by the economic realities, the time scale at which climate change operates, and relationship between actors of the territory. Fragmented governance does not facilitate the emergence of projects capable of responding to climate challenges, but also to the problem of cold beds. To meet the challenges of accommodation and diversification, the ski resort model is called to evolve. To encourage resorts in these developments, the region must be strategic in the development, implementation and articulation of the various public measures intended for mountain areas.

Key words: ski resorts, regional mountain policy, climate change, resort governance, diversification.