

Diversification toutes saisons de la station de Céüse

Analyse comparative de type benchmark

par les étudiant.es du

Master 2 Gestion Durable des Territoires de Montagne, site de Gap

Lola Bonnet, Anna Formento, Louis Teyssier

Étude commanditée par

la Communauté de Communes Buëch-Dévoluy

Années 2020-2021



Sommaire

Introduction	3
1. Contexte de l'étude.....	4
1.1. De l'or blanc aux sports d'hiver sous tension.....	4
1.2. Zoom sur la station familiale de Céüse 2000	7
2. Commande et méthodologie de travail.....	9
2.1. Prise en main de la commande	9
2.2. Le choix des stations retenues	9
2.3. Méthodologie de récolte et d'analyse des données	10
3. Benchmark : analyse comparative des modalités de diversification toutes saisons.....	13
3.1. Présentation individuelle des sites étudiés.....	13
4. Analyse transversale des sites	34
4.1. Grille comparative	34
4.2. Approche thématique	39
4.3. Des idées applicables à la montagne de Céüse	46
Conclusion	49

Introduction

Lors cette année 2020-2021, les étudiants de Master 2 en gestion durable des territoires de montagne à Gap avaient pour objectif la conduite d'un projet dit « transversal » commandité par une structure de proximité. La Communauté de communes du Buëch Dévoluy a mandaté un groupe de trois étudiants de la promotion pour réaliser dans ce cadre un travail d'analyse comparative, de type benchmark, relatif à la diversification toute saison des stations de sports d'hiver. Cette collectivité locale est aujourd'hui gestionnaire de la station de Céüse 2000 en régie directe. Depuis deux hivers, en raison du manque de neige, la station a fermé ses remontées mécaniques. Désireux de voir le massif regagner en activité, des acteurs du territoire souhaitent s'engager dans une démarche de diversification des activités praticables en toute saison, tout en respectant l'environnement naturel du massif. Ce type de transition vers un site multi-activités a déjà vu le jour dans d'autres stations. Les étudiants ont donc eu pour objectif de recueillir et d'analyser les retours d'expériences de ces territoires afin de mettre en évidence par la suite les éléments pertinents applicables à la station du massif de Céüse. Pour cela, cinq sites, tous situés en France, ont pu être étudiés. Il s'agit des stations de : Valdrôme, La Sambuy, la Montagne de Lure, du Mont Aigoual et de Puigmal. Cette dernière a notamment été sélectionnée dans le but d'identifier les bénéfices et inconvénients de la démarche portée par la marque Rossignol : « Outdoor Expériences ». En effet, la station de Céüse 2000 aurait la possibilité d'adopter la marque comme appui à sa transition. Pour chacun des sites présentés, des recherches via les sites internet des stations puis des entretiens téléphoniques avec des acteurs clés ont permis de rassembler des informations spécifiques traitées dans le benchmark. Ainsi, dans une première partie, ce document recontextualise l'étude au regard de l'actualité propre aux sports d'hiver sous tension et aux enjeux de diversification auxquels les stations de ski font face. Elle permettra également de se pencher plus précisément sur le cas de la station de Céüse 2000. Puis, une deuxième partie présente la méthodologie employée tout au long du travail effectué. Une troisième partie restitue synthétiquement l'ensemble des données recueillies lors des recherches et entretiens. Enfin, une dernière partie revient sur l'analyse transversale des résultats en présentant des pistes de diversification potentiellement applicables au site intéressé.

1. Contexte de l'étude

1.1. De l'or blanc aux sports d'hiver sous tension

Les territoires de montagne bénéficient depuis de nombreuses années des biens-faits de la neige laissant croire que celle-ci s'avère presque la seule ressource exploitable localement. Avec une activité phare, le ski, elle fait découvrir à des millions de touristes le dépaysement en montagne. Pourtant, cette ressource est depuis menacée de disparaître, emportant avec elle des territoires démunis, forcés de s'éteindre, ou de se réinventer.

En France, tout commence dès la fin du 19^{ème} siècle lorsque les explorateurs se saisissent de la pratique et fondent le « Ski Club des Alpes ». L'engouement pour ce moyen de déplacement saisit le pays et au début du 20^{ème} siècle la première école de ski voit le jour dans les Hautes-Alpes, à Briançon (Musée Dauphinois, 1994). Cependant, sur l'hexagone, les premières stations n'étaient pas réservées à la pratique de ce sport mais d'un tout autre tourisme. En effet, un bon nombre d'entre elles étaient à l'origine des centres de thermalisme qui proposaient aussi des activités tels que le patinage, la luge, des balades en traîneau, et des services d'hôtellerie hivernales réservés aux classes les plus aisées. En 1933 apparaît le premier transport de public entièrement dédié au ski : le téléphérique de Rochebrune à Megève. Les années suivantes, c'est près de 20 nouvelles infrastructures de remontées mécaniques qui sont mises en place dans différentes stations à l'attention des skieurs. Les institutions françaises misent sur le déploiement de cette nouvelle pratique en éditant de nombreuses affiches pour promouvoir le tourisme montagnard. Dans les années 50, beaucoup de stations voient le jour dans tout le pays en lien avec la période des « trente glorieuses », telles que Courchevel et Méribel. Dans les années 60, le plan neige est mis en place par le gouvernement afin de favoriser l'aménagement de sites encore inexploités. La neige est alors qualifiée « d'or blanc » par les investisseurs par sa capacité à développer un atout touristique formidable sur un territoire où rien d'autre ne semble intéressant à exploiter (Musée Dauphinois, 1994). Dans les années 70, la France possède 30% des domaines skiables aménagés dans le monde. Pourtant, un avant-goût du déclin de cette pratique se fait déjà peu à peu sentir dès la fin des années 80. La crise des années sans-neige invite les territoires à remettre le modèle « tout ski » en question (Musée Dauphinois, 1994).



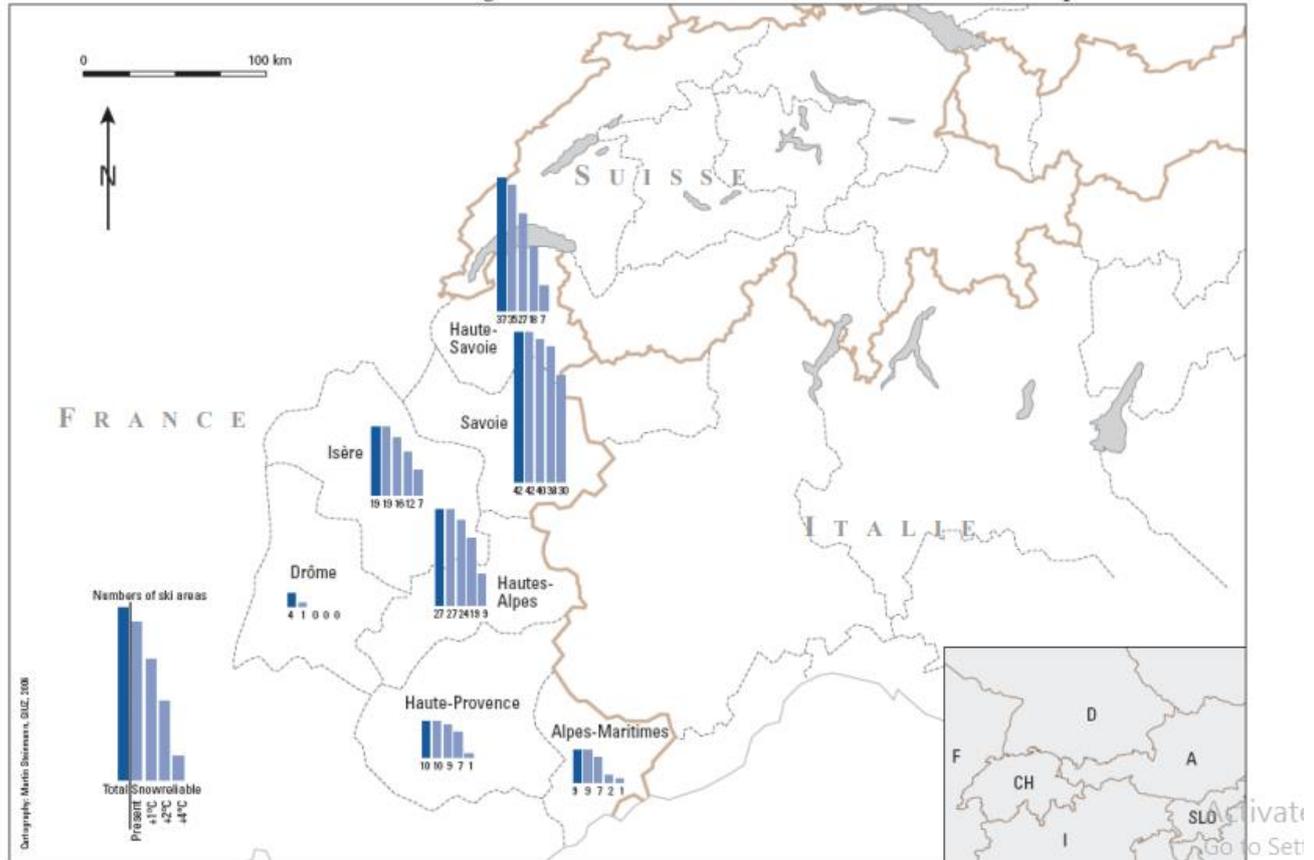
Figure 1 : Affiche promotionnelle pour Serre-Chevalier. (source : Pinterest)

Pendant trois années consécutives que sont 1987, 1988 et 1989, la neige se fait très rare en montagne. Si bien que fin janvier 1989, toutes les remontées mécaniques sont à l'arrêt dans le département des Hautes-Alpes. Le ministère du Tourisme décide alors de prendre en charge une partie des salaires des

saisonniers et lance une campagne de valorisation des sports d'hiver sans neige. Un constat s'impose : « *En se développant, le tourisme hivernal a perdu la souplesse qui lui permettait de bricoler des solutions d'urgence face à des situations difficiles* » (Gauchon, 2009). Les stations se voient alors confrontées à plusieurs alternatives d'adaptation. Les principales relèvent de l'investissement massif dans la neige artificielle et de la diversification de leurs activités. Cette deuxième solution entraîne dans les années suivantes l'apparition de nouveaux équipements dans les stations. La diversification engagée se traduit par la naissance de centres de loisir indoor, de patinoires et de piscines, pour ce qui concerne les plus gros investissements. Par ailleurs, d'autres sites n'investissent pas autant et se contentent d'adapter certaines activités estivales pour la période hivernale lorsque la neige vient à manquer (Gauchon, 2009). Dans ce contexte, les premières luges 4 saisons voient notamment le jour. Malheureusement pour certains sites, encore jusqu'à aujourd'hui, l'écart se creuse entre deux catégories de destinations. D'un côté, des stations qui peuvent se permettre des aménagements massifs et dont l'altitude favorise un enneigement suffisant à la pratique des sports d'hiver. Ces stations montent aussi inévitablement en gamme et captent un public davantage international, un véritable « relais de croissance » dont Courchevel, et ses trois palaces 5 étoiles, en est le parfait exemple. (Dutheil, 2016) D'un autre côté, les petites stations de basse voire moyenne altitude subissent les aléas météorologiques du changement climatique et ne possèdent pas les fonds nécessaires à l'installation de canons à neige. En conséquence, près de 19% des stations françaises voient leur domaine skiable fermer entre 1995 et 2005 (Gauchon, 2009). Et selon le géographe Pierre-Alexandre Métral, doctorant à l'université de Grenoble Alpes, la plupart des fermetures ont lieu à partir des années 70 avec depuis, l'apparition d'un rythme de fermeture allant de deux à trois stations chaque année. Inévitablement, ces stations sont « *à 90% des micro-domaines skiabiles avec deux ou trois téléskis* » (Assemblée des départements de France, 2020)

Les projections concernant l'enneigement dans les prochaines années suscitent de l'inquiétude quant à l'avenir de cette seconde catégorie de stations. L'analyse des chutes de neige dans ces territoires met en lumière une durée d'enneigement bien plus faible qu'ailleurs. La synthèse des prévisions apportées par l'Organisation de coopération et de développement économiques permettait d'en rendre compte clairement déjà en 2007. En effet, sur la base d'une augmentation de 2°C d'ici 2050, le nombre de domaines skiabiles bénéficiant actuellement d'un enneigement naturel fiable basculerait à seulement 80% du total actuel des stations présentes dans les Hautes-Alpes, Alpes-de-Haute-Provence et Savoie. Tout en sachant que ces trois départements possèdent les domaines français aux plages d'altitude les plus élevées. Une augmentation de 4°C d'ici 2100 susciterait d'autant plus d'inquiétude sur l'ensemble du massif des Alpes et en particulier sur les départements des Alpes-Maritimes, de l'Isère et de la Drôme (OCDE, 2007).

Nombre de domaines skiables bénéficiant d'un enneigement naturel fiable en France dans les conditions climatiques actuelles et futures



Note : A = Autriche, CH = Suisse, D = Allemagne, F = France, I = Italie, SLO=Slovenie

Figure 2 : Nombre de domaines skiables bénéficiant d'un enneigement naturel fiable en France dans les conditions climatiques actuelles et futures. (source : Rapport OCDE 2007)

Pourtant, à titre d'exemple, les stations de ski représentent 687 millions d'euros de retombées économiques dans le département des Hautes-Alpes en 2015, soit 11 908 emplois directs. (CCI PACA, 2015) À l'échelle nationale, c'est 10 milliards de retombées économiques, ce qui représente presque 10% de l'économie du tourisme français avec 21 milliards d'euros de consommation touristique. (L'Express, 2020) Mais désireux de ne pas voir leur dynamisme s'éteindre, de nombreux sites ont déjà commencé à se réinventer, ne comptant plus seulement sur la neige pour assurer la rentabilité de leurs installations. Trail, randonnée, VTT de descente, parapente, ou encore festivals rock et électro, (Paillard, 2020) sont autant d'activités qui animent aujourd'hui les stations en majeure partie sur les deux mois intenses de l'été. La montagne a su gagner le cœur des touristes de tout âge qui sont de plus en plus nombreux à organiser leurs vacances au grand air. Ils recherchent aussi davantage l'aspect ludique et les émotions dans les expériences qu'offrent un séjour en pleine nature. (Buron, 2018) Cette quête des touristes vers une « récréativité sécurisée » (Buron, 2018) donne de la matière aux stations pour proposer une multitude d'activités « segmentées » et « hybridées » (cascade de glace, alpinisme, via cordata, slackline, snow-kite...). (Buron, 2018)

En parallèle des problèmes d'enneigement et de concurrence toujours plus rude auxquels font face les stations de montagne, cette dernière année 2020 les a conduites à se confronter à une nouvelle problématique mondiale et incontrôlable. La pandémie de la COVID-19 et les restrictions imposées par l'État induisent de nouvelles difficultés économiques pour les territoires. Le gouvernement maintient la fermeture des remontées mécaniques afin de contrôler les déplacements des populations. La fréquentation de ces zones sans la possibilité d'avoir accès à l'activité phare qu'est le ski s'est vue mise

au plus mal. Ainsi, selon les derniers chiffres dans les Hautes-Alpes, la fréquentation touristique des fêtes de fin d'année 2020 a vu une baisse de près de 65% par rapport à l'année dernière, avec un fort taux d'annulation des hébergements en station. (Agence Départementale de Développement Economique et Touristique des Hautes-Alpes, 2021) Ce contexte souligne une nouvelle fois la nécessité pour les territoires de montagne de faire preuve de leur résilience pour se réinventer et assurer leur durabilité.

1.2. Zoom sur la station familiale de Céüse 2000

Située dans le département des Hautes-Alpes, entre 1530m et 2016m d'altitude, la station de ski Céüse 2000 fait partie de ces nombreux sites de basse et moyenne altitude qui ont subi depuis quelques années les conséquences d'un manque de neige. Non équipée de canons à neige artificielle, Céüse 2000, n'a pas pu ouvrir ses remontées mécaniques depuis l'hiver 2017. L'achat de telles installations était un investissement conséquent ayant causé des débats entre les acteurs soucieux de l'avenir de la station.

Cette année 2020 a marqué un tournant décisif dans la gestion du site ayant contraint une fermeture définitive des remontées mécaniques. En ce sens, la Communauté de Communes du Buëch Dévoluy, gestionnaire de la station aujourd'hui, ne se résigne pas pour autant à abandonner le développement des activités sur le massif, consciente du potentiel qu'il présente. L'étude interdisciplinaire réalisée l'année dernière par les mêmes étudiants du Master GDTM en première année (Claeys, 2020), a largement permis de démontrer l'attractivité que constitue encore actuellement la montagne de Céüse. En effet, bien que l'arrêt des remontées mécaniques et la fermeture progressive des commerces sur place aient fortement impacté la fréquentation de la station, le site reste tout de même fréquenté. Par temps de neige, l'arrêt de la pratique d'activités nécessitant l'utilisation de remontes pentes a laissé place à un espace « libre ». Les skieurs alpins se sont transformés en pratiquants de ski de randonnée, snowkite, de randonnée à raquettes ou encore de luge. En période de météo clémente, le site attire les randonneurs pédestre, équestre, vététistes, pratiquants de parapente ou encore des contemplateurs ravis de pouvoir profiter de l'ambiance paisible des lieux et d'observer une faune et une flore préservée. La falaise du massif, reconnue mondialement, offre également une ouverture sur le plateau aux plus sportifs qui n'hésitent pas à varier les disciplines.

Cette résilience vis-à-vis de la fréquentation de la station surprend d'ailleurs certains élus qui, lors des chutes de neige occasionnelles, constatent un nombre important de voitures garées le long de la route menant à la station¹. En l'état, la station dite « des Gapençais » tient donc une place particulièrement importante dans le cœur et la mémoire de la population locale. Lors des différents entretiens exploratoires menés au cours de cette étude interdisciplinaire, nombreux ont été les habitants faisant part de leur attachement à la station où beaucoup ont appris à skier étant enfants et ayant par la suite appris à leurs enfants². Plus qu'un lieu accueillant diverses pratiques sportives ou de loisirs, la montagne de Céüse renferme aussi un caractère social, ancré localement. (Bacherely, Bonnet, Formento, & Hofstetter, 2020) Les gestionnaires actuels du site paraissent avoir tout intérêt à profiter de cet engouement pour valoriser et promouvoir les atouts de ce massif dans un contexte sociétal où la nature de proximité est de plus en plus recherchée.

¹ Entretien semi-directif – Maire de Veynes et Vice-Président de la Communauté de Communes du Buëch Dévoluy – 28/11/2019

² Entretiens exploratoires habitants Manteyer, Veynes...



Figure 3 : Bas de la station de Céüse en hiver. (source : skiinfos.fr)



Figure 4 : Sur le plateau de la station de Céüse en été. (source : valloire-randos.fr)

2. Commande et méthodologie de travail

2.1. Prise en main de la commande

La Communauté de communes Buëch-Dévoluy, aujourd'hui gestionnaire de la station de Céüse, souhaite engager une démarche de conversion de son domaine skiable vers un site multi-activités. La réflexion portée actuellement par un groupe de travail vise à proposer une diversification des activités déjà pratiquées librement en période hivernale mais aussi la mise en place d'activités praticables en toute saison. L'objectif est d'initier une nouvelle dynamique économique sur le massif de Céüse tout en respectant son environnement naturel.

Ainsi, l'intercommunalité a adressé sa demande aux étudiants du Master 2 Gestion durable des territoires de montagne pour que ceux-ci réalisent une analyse des stations de ski portant déjà une démarche de transition vers un site multi-activités. Pour cela, une commande a été transmise dans un premier temps au pôle universitaire de Gap. (cf. annexe 1) Trois étudiants, Lola Bonnet, Anna Formento et Louis Teyssier, se sont portés volontaires pour la réalisation de cette étude. S'en est suivi quelques jours plus tard, une réunion de lancement du projet, accompagnée des commanditaires et Emeline Hatt, Maître de conférences en aménagement et urbanisme, en charge de suivre le groupe d'étudiant pendant son travail. Cette réunion a permis de confirmer les attentes des commanditaires et d'avancer un premier choix de station à étudier dans une démarche d'analyse comparative selon une liste communiquée en amont par la CCBD. Enfin, une note de cadrage du travail commandé a également été réalisée par les étudiants puis communiquée à la structure intéressée (cf. annexe 2).

2.2. Le choix des stations retenues

L'analyse comparative de type benchmark tend à présenter des stations se rapprochant de celle du massif de Céüse tant dans leur identité que dans les problématiques qu'elles ont rencontrées. Il s'agissait donc de rassembler des stations :

- De taille petite ou moyenne, type familial
- Confrontées à un manque d'enneigement récurrent
- Ne disposant pas d'un parc d'hébergement ni de commerces sur place, type stade de neige
- Dites « de proximité », dont les usagers sont principalement des locaux

Dans sa fiche de commande, la CCBD a communiqué plusieurs stations potentiellement intéressantes à étudier selon ces critères. Tout d'abord, dans un souci de répartition équitable et raisonnable du travail, le choix s'est porté sur l'analyse de 6 stations, chacun des étudiants pouvant ici s'en attribuer deux selon ses préférences. L'élimination des stations s'est effectuée au fur et à mesure des recherches documentaires effectuées en majorité sur internet. Lorsqu'une station ne semblait pas assez engagée dans sa démarche de transition, il a été jugé inutile de s'attarder davantage dessus. Une rapide visite du site internet suffisait parfois pour s'en rendre compte. Par ailleurs, un critère important dans cette sélection fût de compter au moins 2 stations labellisés sous la marque Rossignol. En effet, la CCBD aurait la possibilité de se rattacher à la marque pour lancer sa diversification. Finalement, les 6 stations de sports d'hiver qui ont été sélectionnés sont les suivantes :

- Col du Corbier, Haute-Savoie
- La Sambuy, Haute-Savoie
- Montagne de Lure, Alpes-de-Haute-Provence
- Mont Aigoual, limite Gard et Lozère

- Puigmal, Pyrénées orientales
- Valdrôme, Drôme

Pour la station du Col du Corbier, il s'est avéré impossible de joindre un gestionnaire ou autre acteur du site. Il semblerait que ce dernier soit confronté à des difficultés majeures. Après plusieurs tentatives, le choix s'est porté sur la suppression de ce site pour l'étude.



Figure 5 : Localisation des stations étudiées. (source : BingAerial)

2.3. Méthodologie de récolte et d'analyse des données

La méthodologie de récolte des données pour chaque station s'est déroulée de la façon suivante :

1. **Recherches d'informations sur internet** : site internet de la station, site des offices de tourisme, blog de particuliers, articles de presse, vidéos d'archives...
2. **Identification des acteurs clés à contacter** : contacts communiqués par la CCBD, recherche internet (page « contacts » des stations), appels dans les offices de tourisme.

3. Rédaction de la grille d'entretien par thème : rédaction d'une première version, retour de la correction effectuée par l'enseignante tutrice du projet. (cf. annexe 3)

Cette grille d'entretien était le fil conducteur essentiel pour récolter le plus efficacement les informations souhaitées. Sa réalisation a été appuyée par les consignes fournies par la CCBD lors de la commande. Parmi les points importants qui devaient ressortir apparaissaient :

- La méthodologie de travail et de concertation suivie : Comment la démarche de diversification a-t-elle été engagée et pilotée ? Quelles en sont les clés de réussites et/ou les points de vigilance ?
- Positionnement activité hivernale et ski alpin : Pour beaucoup, l'attractivité d'une station repose encore souvent sur l'activité du domaine skiable : quel a été le choix de ces stations, entre fiabilisation de l'activité hivernale et arrêt complet des remontées mécaniques ?
- Gestion des éventuels conflits d'usage entre activités estivales et pastoralisme : De nombreux domaines skiables sont traditionnellement dédiés à l'activité pastorale en été : le développement d'activités de pleine nature pendant cette même période suppose une gestion des éventuels conflits d'usage. Comment ce sujet a-t-il été traité dans les démarches de diversification ?
- Préservation de l'environnement : Comment la question de la préservation de l'environnement a-t-elle été traitée dans les logiques de diversification mises en œuvre, est-ce que certaines stations en ont fait un critère prépondérant dans les actions mises en œuvre ?
- Mode de gestion, gouvernance et structuration juridique : Initier une diversification suppose l'implication d'autres acteurs du tourisme dans cette dynamique. Comment ces stations sont passées d'une « gouvernance station » à une « gouvernance multi-activités » ? Quel a été leur choix de structuration juridique ?
- Commercialisation, communication et promotion : De quelle façon les stations ont mis en marché leur nouvelle offre, comment ont-elles adapté leur communication ?
- Inscription dans des réseaux/labels : Est-ce que l'adhésion à des labels/réseaux a été un levier de structuration et/ou de promotion ? Il est ici attendu un focus sur la démarche Outdoor Experiences développée par Rossignol.
- Emploi / maintien d'activité économique : Est-ce que la diversification a permis d'atteindre un nouvel équilibre économique ? Est-ce que cela a débouché sur des créations/maintien d'emploi ?
- Evaluation : Est-ce qu'une démarche d'évaluation des actions de diversification a été mise en œuvre sur les stations identifiées ? Est-ce que celle-ci permet effectivement d'ajuster la stratégie de diversification ?³

4. Prise de rendez-vous avec les contacts retenus : par mail ou par téléphone directement. Chacun avait la charge d'établir le contact avec les acteurs clés des stations qui lui étaient attribuées.

³ Extrait de la fiche de commande réalisée par la CCBD. (cf. annexe 1)

5. Réalisation des entretiens téléphoniques (la crise sanitaire ayant freiné la volonté de se déplacer sur site directement lorsque cela aurait pu être possible) : enregistrement de l'appel via le logiciel Audacity, retranscription de l'appel.

Tableau 1 : Contacts retenus pour chaque station étudiée.

Station	Nom	Tel	Email	Poste	Entretien tenu le
La Sambuy	Lionel Muraz (gérant)	07 50 14 95 16	direction@lasambuy.com	Gestionnaire	30-nov-20
	Gaëlle Warczareck (Sivu La Sambuy)		gaelle@lasambuy.com	Adjointe gestionnaire	Réponse en commun avec Lionel Muraz
Valdrôme	M. Aramburu (Maire)	06 26 87 36 93	infos@ot-valdrome.com	Maire Valdrôme	Renvoi vers Alain Ivache
	Alain Ivache	06 87 28 25 77		Président de l'association Cielopolis	26-nov-20
	Nicolas Betton		nbetton@ladrome.fr	Chargée promotion et commercialisation des stations de la Drôme	Pas de réponse
Montagne de Lure	Communauté de commune du Pays de Forcalquier-Montagne de Lure, Mme Planche	04 92 75 77 01	contact@forcalquier-lure.comfanny.planche	Chargée de mission tourisme, sports et jeunesse à la CCPFML	26-oct-20
Station de l'Aigoual	SARL Alti Aigoual, Thomas Flavier	04 67 73 19 80	contact@stationaltiaigoual.comthomas@s	Directeur de la station	23-oct-20
Puigmal	Adrien Thillard		adrien.thillard@pyrenees-cerdagne.com	Chargée de mission tourisme à la communauté de commune	14-déc-20
	Tristan Roux		tristan.roux@parc-pyrenees-catalanes.fr	Parc Naturel Régional des Pyrénées Catalanes	07-déc-20

Les entretiens réalisés n'ont pas tous été très fructueux en termes d'informations récoltées. Il a notamment été difficile de récupérer des données concernant les bilans financiers des structures et le coût des projets réalisés ou prévus. Ces informations dépendent fortement de l'avancement de chaque site quant à sa transition ou même du niveau de confiance qui a pu être établi pendant l'échange téléphonique.

Un échange intermédiaire début décembre a permis de présenter l'avancer du travail aux commanditaires, d'exposer certaines difficultés ou encore d'orienter la suite du travail d'analyse.

Ensuite, le traitement des informations récoltées s'est effectué sous différentes formes. D'abord, chaque site a été présenté individuellement sur le modèle d'une fiche de présentation reprenant des critères jugés essentiels afin d'assimiler l'état actuel du site et le déroulement de la démarche engagée. L'objectif était également d'en faire des outils synthétiques et visuels. En parallèle, une grille comparative a permis de recenser synthétiquement le maximum des points retenus des entretiens. Cet outil a également permis de rendre compte de l'avancement du travail à chaque membre du groupe puisque la grille apparaissait sur un logiciel de partage de document en ligne.

L'analyse transversale des données s'est enfin réalisée par thématiques structurées selon les critères favorisés par la commande de la CCBD. Le choix des thèmes a été effectué en groupe puis chacun s'est attelé à la rédaction de deux ou trois. Pour finir, la dernière partie a été rédigée au regard des éléments de la partie précédent et des attentes relatives à la commande. Le travail d'enquête réalisé par les mêmes étudiants l'année dernière auprès des usagers de la montagne de Céüse, a appuyé les propositions formulées.

3. Benchmark : analyse comparative des modalités de diversification toutes saisons

3.1. Présentation individuelle des sites étudiés

Cette partie restitue les cinq fiches de présentation qui ont été réalisées pour chacune des stations étudiées. Elles permettent de rendre compte en détail de l'état actuel de chaque station, son historique et relatent leurs démarches de diversification ou de reconversion. Pour cela, elles s'attardent sur le type de station dont il est question, son altitude, sa démarche engagée, une chronologie des événements marquants, les freins rencontrés, les clés de réussite et enfin sur quelques données chiffrées lorsque celles-ci ont été mises à disposition.

Les fiches apparaissent dans l'ordre alphabétique suivant afin d'éliminer toute prise de position de la part des auteur.es :

- La Sambuy.....p.14
- Montagne de Lure.....p.18
- Mont Aigoual.....p.22
- Puigmal.....p.26
- Valdrôme.....p.29

L'ensemble des informations recensées dans ces fiches sont issues des recherches internet ou des entretiens tenus avec des acteurs impliqués dans le développement des sites. Notamment en ce qui concerne les points de vigilances et les clés de réussites, il s'agit d'informations soulevées par les personnes interviewés et non du jugement porté par les auteur.es vis-à-vis des projets. Ces derniers ont tenté de rester les plus neutres possibles dans la rédaction de ces fiches.



LA SAMBUY



TYPE DE STATION

ALTITUDE

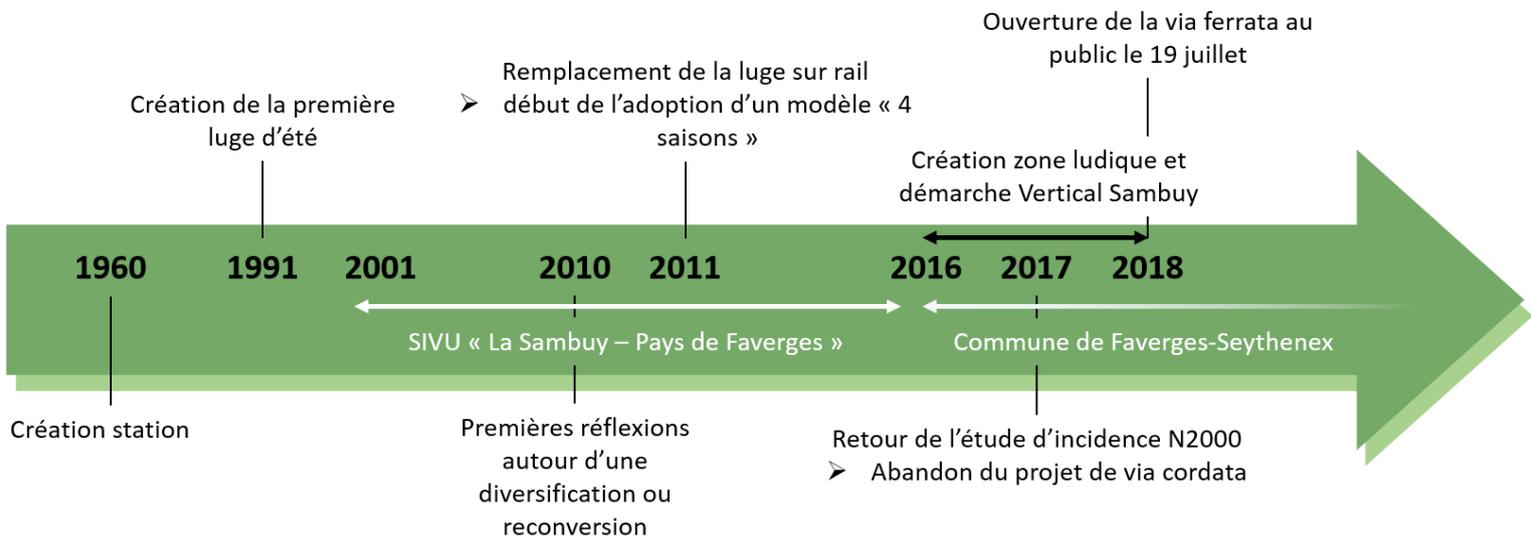
DEMARCHE ENGAGÉE

- 1^{ère} gén. « station village »
- 2^{ème} gén. « ex-nihilo »
- 3^{ème} gén. « station intégrée »
- 4^{ème} gén.
- Stade de neige



- Diversification
- Reconversion

HISTORIQUE



Le stade de neige de la Sambuy a vu le jour en 1960 grâce à la commune de Seythenex. Jusque dans les années 1980 elle investit essentiellement dans l'installation de remontées mécaniques qui profitent au public en hiver comme en été. Une première luge d'été est mise en place en 1991. Elle sera rénovée en 2000 puis complètement changée en 2011, un an après les premières réflexions qui émergent en faveur d'un développement « 4 saisons » de la station. La station a également connu des changements au niveau de son mode de gestion. De 2001 à fin 2015, elle est gérée par le Syndicat intercommunal à vocation unique « La Sambuy - Pays de Faverges ». Puis à partir du 1^{er} janvier 2016, elle passe en régie directe communale de Faverges – Seythenex. Ce changement n'est pas sans lien avec la volonté de

diversification que la station a connu par l'intermédiaire de plusieurs projets autour des activités de pleine nature que le site offre. Ainsi, fin 2016, un projet sépare la station en deux zones : une zone au bas de station, dite « ludique » ; une zone au sommet de la station, dite « nature ». Il propose notamment la démarche « Vertical Sambuy » qui s'appuie sur le développement d'activités de découverte de l'alpinisme (présentation des zones en vue aérienne en annexe 4). La station étant en partie située en zone Natura 2000, elle a du tout de même revoir ses projets à la baisse en abandonnant l'installation de la via cordata. Pour autant, une via ferrata a pu voir le jour le 19 juillet 2018.

CARACTÉRISTIQUES DU SITE

Modèle de gestion	La gestion du site est portée la commune de Faverges-Seythenex en régie directe.
Activités	<p>Activités hivernales :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ski alpin - ski de rando (itinéraires balisés) - balade raquette (itinéraires balisés) - luge (avec ou sans VR) - yooner - snake gliss <p>Activités estivales :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Luge 4 saisons avec ou sans VR - Randonnée (avec l'emploi de 2 guides accompagnateurs sur tout l'été) - TubbyJump - Kart Runix - Snow tubing - via ferrata - parapente - escalade
Equipements	<ul style="list-style-type: none"> - 1 bâtiment des caisses - 2 restaurants en bas de station et 1 au sommet - 1 bâtiment pour les bureaux - 1 télésièges - 2 téléskis - 1 parking
Public cible	<ul style="list-style-type: none"> - Famille avec jeunes enfants été comme hiver - Skieurs confirmés
Autres usagers du site	Pastoralisme ovin au sommet de la station
Communication	Via le site internet de la station, réseaux sociaux et un catalogue annuel
Label	Géosite du Géoparc du massif des Bauges

PORTEURS DE LA DÉMARCHE

La démarche de diversification de La Sambuy a été portée par le **SIVU** en charge de sa gestion jusqu'en 2017 et par la **commune** de Faverges-Seythenex en charge aujourd'hui de son développement.

DESCRIPTION DE LA DÉMARCHE

Bien que la station de La Sambuy puisse encore s'appuyer sur ses activités hivernales, elle a tout de même commencé depuis quelques années à diversifier son offre vers du 4 saisons. Le gérant actuel affirme que depuis deux ans, le chiffre d'affaire est même plus important sur la période estivale qu'hivernale alors que cette dernière s'étend sur moitié moins de mois. Lors de son changement de gouvernance en 2016, la station se voit divisée en deux zones qui permettront de déployer une large gamme d'activités. La **zone ludique** (cf. annexe 4) au bas de la station s'adresse plus à un public familial avec de jeunes enfants qui apprécient particulièrement la luge sur rail. En effet, cette dernière activité connaît un succès certain et nécessite parfois de patienter jusqu'à 30 minutes. Depuis cette zone, le public peut emprunter l'unique télésiège de la station. Au sommet, il découvre une zone plus sportive qui s'inscrit dans la démarche **Vertical Sambuy** (cf. annexe 5) avec plusieurs départs de randonnée et un espace de décollage pour les parapentes. La falaise permet également d'offrir une première expérience de la verticalité grâce à une via-ferrata et un rocher d'escalade.

La diversité des activités que propose cette station familiale lui donnerait presque des airs de parc d'attraction. Et les idées ne cessent de germer pour continuer sur cette lancée avec par exemple une réflexion autour de la création d'une tyrolienne, d'un parcours filets ou encore d'un escape game.

LES FREINS RENCONTRÉS

Etablie en limite du PNR du Massif des Bauges et pour partie en zone **Natura 2000**, la station de La Sambuy doit s'adapter à la réglementation en vigueur. Le projet Vertical Sambuy a ainsi été amené à évoluer pour intégrer ces contraintes et prendre en compte la sensibilité environnementale du site. La via cordata initialement prévue sur une des arrêtes au sommet du site n'a pas pu voir le jour après le retour défavorable de l'étude d'incidence N2000 effectuée en amont. Une plateforme panoramique devait également accueillir les grimpeurs au sommet de la falaise. Cependant, le choix de l'emplacement a été refusé par la **commission Urbanisme de Faverges-Seythenex**. Enfin, le rocher école d'escalade a aussi fait l'objet d'un changement de site (la purge à effectuer sur celui-ci était trop importante), montrant la capacité d'adaptation des projets en fonction du contexte dans lequel ils s'implantent.

LES POINTS DE VIGILANCE	LES CLÉS DE REUSSITES
<ul style="list-style-type: none">- Concertation permanente nécessaire avec le PNR des Bauges- Saturation du parking de la station (système de navette et rack vélos)- Présence de pastoralisme au sommet de la station, alpage de la bouchasse (sensibilisation via des panneaux)	<ul style="list-style-type: none">- Rentabilité du site- Proposition d'un large choix d'activités tendances

EN QUELQUES CHIFFRES

Investissements projets

Projet Vertical Sambuy	
Aménagements	Coût H.T
Via ferrata, école d'escalade et balisage des sentiers	100 000€
Décollage parapente	12 500€
Autres investissements (chalet accueil, WC, plateforme panoramique)	150 000€
TOTAL	262 500€

Subventions perçues	Montant H.T
Fonds national d'aménagement et de développement du territoire	35 662€
Aide du conseil départemental de la Haute-Savoie	57 834€

Recettes – données pour l'été 2018

Une zone ludique au bas de la station en plein essor avec un total de 203 800€ TTC.

Une saison record (avec le meilleur C.A été/hiver confondus) de 429 000€ TTC contre 353 000€ TTC sur l'été 2017.



TYPE DE STATION

ALTITUDE

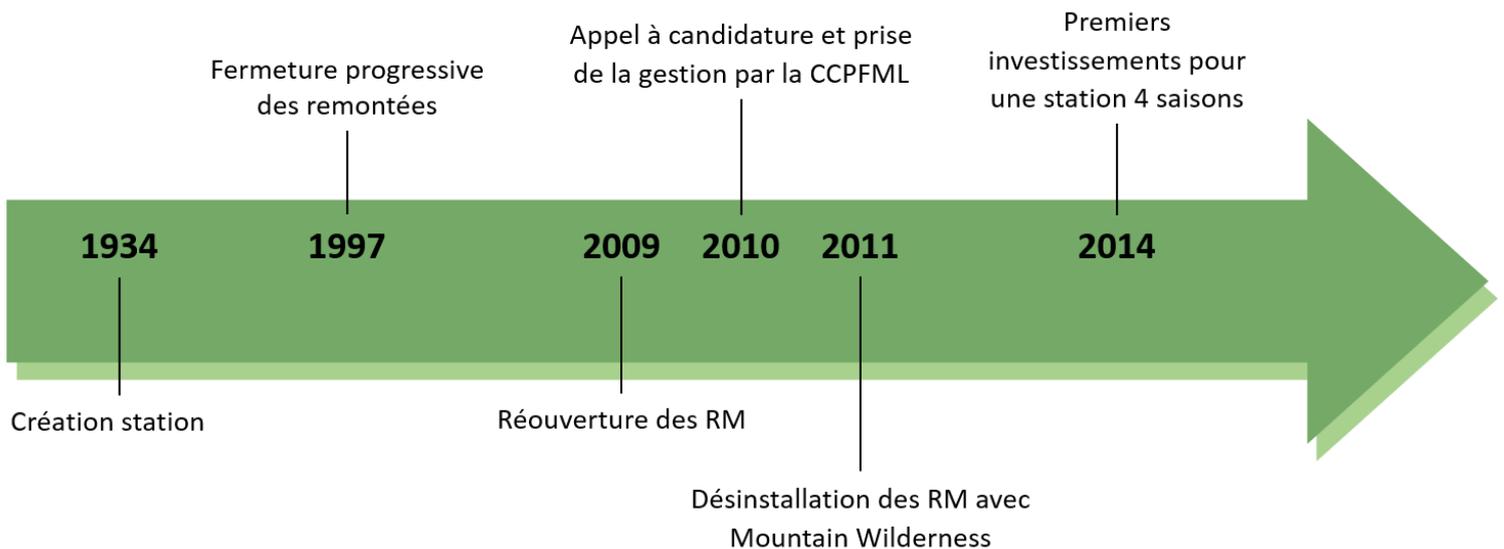
DEMARCHE ENGAGÉE

- 1^{ère} gén. « station village »
- 2^{ème} gén. « ex-nihilo »
- 3^{ème} gén. « station intégrée »
- 4^{ème} gén.
- Stade de neige



- Diversification
- Reconversion

HISTORIQUE



La montagne de Lure est l'une des premières stations à voir le jour dans les Alpes de Haute-Provence. C'est en 1934 que les premiers remontes pentes sont installés sur la commune de Saint-Etienne-les-Orgues. La station se développe correctement jusque dans les années 80 et 90. Rapidement, la concurrence des plus grosses stations du département et le manque de neige freine ce développement. Dès 1997, les remontées mécaniques ne tournent quasiment plus et les gestionnaires sont obligés de fermer les téléskis et de cesser l'activité de ski alpin au début des année 2000. Entre 2009 et 2010, la commune décide de relancer le ski alpin avec un télésiège et un fil-neige, qui sont suffisant pour le public familial et débutant accueilli. A la même époque un appel à candidature a été

lancé pour diversifier les activités à la Montagne de Lure. La Communauté de communes du pays de Forcalquier-Montagne de Lure, récupère la gestion de ce site avec la volonté de le développer en une station multi-activités « 4 saisons ». Plusieurs investissements ont été réalisés afin de redynamiser ce lieu. De nouveaux aménagements ont vu le jour : un bâtiment d'accueil, des toilettes, un espace de location de matériel, un tapis roulant et un système d'assainissement des eaux usées. Avec ce nouveau dynamisme, de nouvelles activités ont été développées sur la Montagne de Lure comme le tubing, le trail ou encore des sentiers thématiques.

CARACTÉRISTIQUES DU SITE

Modèle de gestion	La gestion et l'animation du site est portée la communauté de communes du Pays de Forcalquier-Montagne de Lure en régie direct.
Activités	<p>Activités hivernales :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ski alpin (avec le dernier télésiège en fonctionnement) - Balade raquette (parcours balisés) - Luge - Tubbing (lorsqu'il n'y a pas de neige) <p>Activités estivales :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tubbing - Randonnée (avec sentiers à thème) - Trotinette de descente - VTT - Vélo de route - Trail
Equipements	<ul style="list-style-type: none"> - 1 bâtiment d'accueil avec toilette et espace location - 1 gîte géré par un privé - 1 restaurant géré par un privée - 1 fil neige - 1 télésiège - 1 parking - 1 tapis roulant
Public cible	<ul style="list-style-type: none"> - Famille avec jeunes enfants été comme hiver - Public débutant
Autres usagers du site	Pastoralisme ovin au sommet de la station
Communication	Via le site internet de la station, réseaux sociaux et un dépliant par saison
Label	Intéressé par le label Station Verte

PORTEURS DE LA DÉMARCHE

La démarche de diversification de la station de la Montagne de Lure a été portée, dans un premier temps par la commune de Saint-Etienne-les-Orgues qui a lancé l'appel à candidature pour une station « 4 saisons » et en suit par la communauté de communes du Pays de Forcalquier-Montagne de Lure.

DESCRIPTION DE LA DÉMARCHE

Aujourd'hui la Montagne de Lure est un lieu mythique, identifié comme « la Première Montagne » pour les bassins d'Apt, Manosque et Forcalquier. Les gérants souhaitent que le public puisse réaliser des activités innovantes et ludiques sur cette montagne. C'est pour cela que des aménagements ont été réalisés afin de proposer une large gamme d'activités. Le développement des activités estivales a été priorisé afin de ne plus être dépendant des conditions climatiques.

Bien que le ski ne soit plus l'activité principale du site, le fil-neige et l'unique téléski permettent aux débutants de chausser les skis et de découvrir les premières sensations de glisse. Ces deux aménagements sont également utiles l'été pour pratiquer le tubing ou encore la trottinette de descente. Les autres remontées mécaniques ont été désinstallées et enlevées de la montagne avec l'aide de l'association Mountain Wilderness pour un montant entre 3000 et 4000 euros pour les 6 remontées.

LES FREINS RENCONTRÉS

La montagne de Lure abrite plusieurs espaces protégés afin de préserver la biodiversité exceptionnelle du site. Bien que cela soit un atout primordial pour attirer les amoureux de la nature, ces zones de protection ne permettent pas d'utiliser tout l'espace et les acteurs de l'environnement freine le développement du site.

Le pastoralisme contraint également indirectement le développement du site. Les moutons sur la route empêchent les cyclistes et les voitures de circuler correctement. Le troupeau et les patous dérangent les usagers (randonneurs, VTTistes). Il n'y a pas vraiment eu de concertation à ce sujet. Les bergères préviennent de temps en temps le personnel de l'accueil, de l'endroit où se situe le troupeau afin d'éviter au maximum la zone.

LES POINTS DE VIGILANCE	LES CLÉS DE REUSSITES
<ul style="list-style-type: none">- Saturation du parking de la station- Présence de pastoralisme au sommet de la station	<ul style="list-style-type: none">- Site emblématique qui renaît- Large panel d'activités pour que le public puisse vivre de nouvelles expériences- Maintien d'emplois

EN QUELQUES CHIFFRES

Investissements projets

Afin de réaliser les nouveaux aménagements, la Communauté de communes a bénéficié d'une subvention de 950 000 euros. Grâce à ce co-financement, de l'Etat, du Département et de la Région, la CCPFML a pu construire le bâtiment d'accueil équipé de toilettes et de l'espace location, le parking, le tapis roulant et le système d'assainissement. Ce dernier accueille les eaux usées du restaurant et du gîte, eaux qui n'étaient pas traitées avant.

Le bâtiment d'accueil est l'aménagement le plus important car avant cet aménagement, le seul bâtiment d'accueil était le cabanon des moniteurs ESF. Le parking a également servi à concentrer les visiteurs et à organiser la circulation.

De plus, aucun partenariat n'existe entre la station et le restaurant ou le gîte. Le gîte est tenu par un particulier qui le met en location simple. C'est le seul moyen de dormir sur la station. Au niveau du restaurant, la gestionnaire souhaite vendre mais elle réalise un meilleur chiffre d'affaire chaque année.



Figure 6 : Vues aérienne sur la Montagne de Lure avec à gauche, une vue récente (2018) et à droite, une vue ancienne (2010)

Recettes – données pour l'été 2018

En été comme en hiver, la station est déficitaire de 30 000 euros/an. Pour autant, la saison estivale reste plus rentable car il y a moins de charges.



TYPE DE STATION

ALTITUDE

DEMARCHE ENGAGÉE

- 1^{ère} gén. « station village »
- 2^{ème} gén. « ex-nihilo »
- 3^{ème} gén. « station intégrée »
- 4^{ème} gén.
- Stade de neige



- Diversification
- Reconversion

HISTORIQUE

La station du Mont Aigoual regroupe plusieurs domaines. En effet, aujourd’hui, le restaurant panoramique situé au sommet du Mont Aigoual, le domaine skiable (ski alpin et ski de fond), le magasin de location, le restaurant « self » situé au départ des pistes et le gîte sont gérés par la même entreprise. Cette entreprise est la SARL Alti-Aigoual dirigée par Thomas Flavier, jeune entrepreneur local. Elle a repris la gestion en 2019 après que la Communauté de communes Causses Aigoual Cévennes décide de mettre en place une délégation de services publics (DSP).

Le restaurant de l’Observatoire est le lieu incontournable. Il est situé dans l’ancien fort, au sommet du Mont Aigoual. Beaucoup de touristes viennent visiter ce site. La station de ski se situe en dessous du sommet de l’Aigoual, au lieu-dit *Prat Peyrot*. Plusieurs bâtiments dont le restaurant self « Le Chalet » et le magasin de location s’y trouvent. Au village de l’Espérou, des hébergements et des magasins de location appartiennent à des privés. Il n’y a pas d’hébergement pour les visiteurs directement sur le site d’activités.

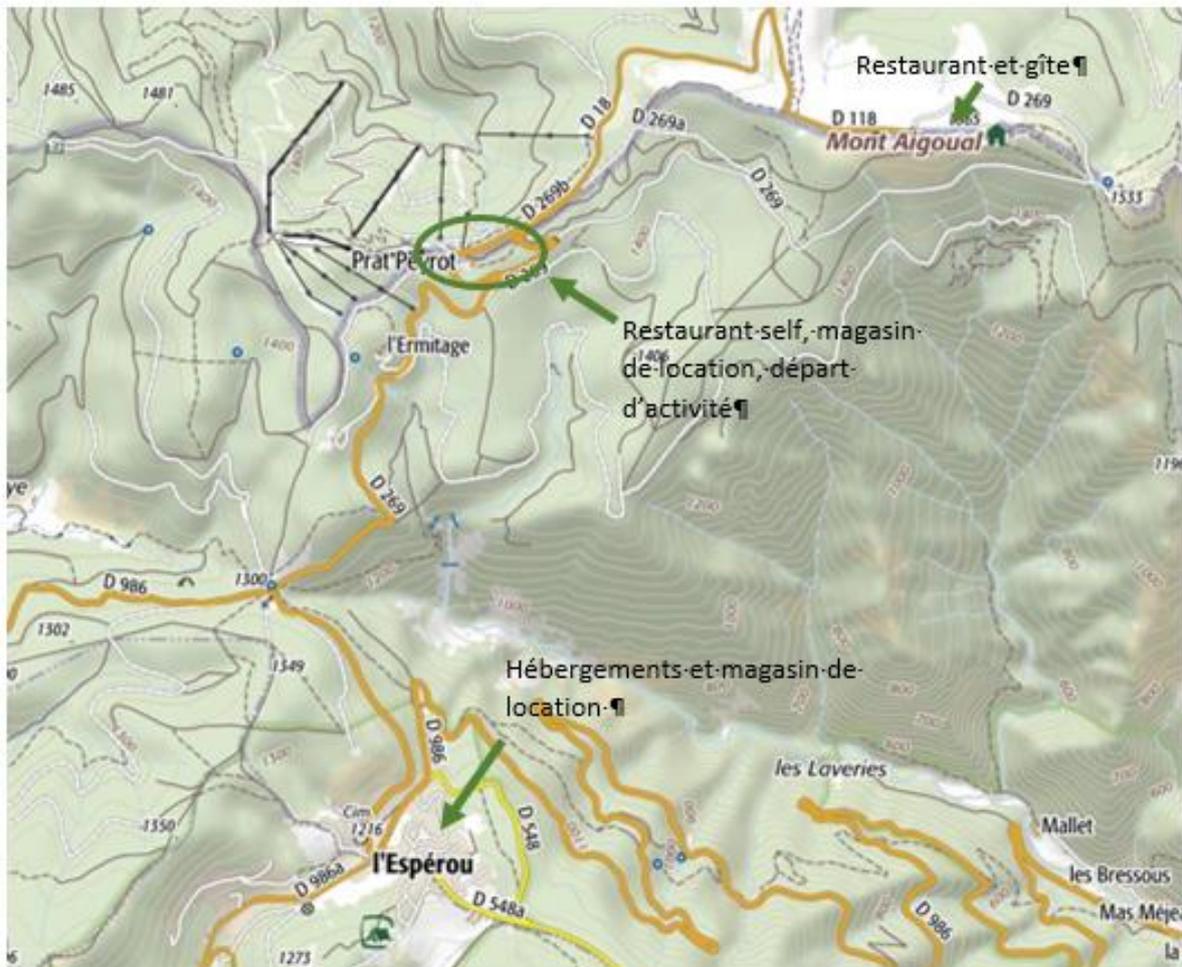


Figure 7 : Localisation des services de la station du Mont Aigoual. (source : Géoportail)

CARACTÉRISTIQUES DU SITE

Modèle de gestion	La gestion et l'animation du site sont portées en DSP par la SARL Alti Aigoual
Activités	<p>Activités hivernales :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ski alpin - Balade raquette - Luge - Ski de fond <p>Activités estivales :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Randonnée pédestre - Balade à cheval - VTT - Accro-filet
Equipements	<ul style="list-style-type: none"> - 12 téléskis - 95 canons à neige - Un accro-filet - Une écurie - Deux restaurants - Un magasin de location
Public cible	- Famille avec jeunes enfants été comme hiver

	- Etudiants des grandes villes proches
Autres usagers du site	Pastoralisme ovin au sommet de la station
Communication	Via le site internet de la station, réseaux sociaux et un dépliant
Label	

PORTEURS DE LA DÉMARCHE

La démarche de diversification de la station du Mont Aigoual a été portée, dans un premier temps par la communauté de communes de Causses Aigoual Cévennes qui a commencé à investir dans des activités « 4 saisons » avant de créer une DSP qui a été obtenue par la SARL Alti-Aigoual.

DESCRIPTION DE LA DÉMARCHE

La communauté de communes a, depuis 2015, commencé à investir dans le multi-activités. En plus du ski alpin et du ski de fond, des sentiers de randonnées et de VTT ont été aménagés. Elle a également investi 80 000 euros dans la mise en place d'un parcours de géocaching. Evaluant petit à petit la complexité de la gestion de tous ces services, la Communauté de communes s'est orientée vers la proposition d'une DSP. Alti-Aigoual y a alors répondu et gère ce site depuis 2019. Le ski alpin garde encore une grande place dans la gestion de ce site car pour le directeur « aucune activité ne peut rivaliser avec le ski alpin » au niveau de retombées générées. Pour les activités « 4 saisons », l'entreprise a monté en parallèle une écurie et un parcours accrobranche. Pour ne pas faire d'investissement supplémentaire, l'entreprise a créé un Groupement Momentané d'Entreprise avec deux indépendants de la vallée. L'un s'occupe du domaine équestre et l'autre de la partie accrobranche. Ces deux activités sont gérées par deux entreprises indépendantes dont les retombées économiques leurs reviennent directement. La SARL Alti-Aigoual peut alors proposer des activités « 4 saisons », tel que mentionné dans la convention de la DSP, sans s'occuper de leur gestion. Grâce au système de groupement momentané d'entreprise, la SARL n'a ainsi investi aucun fond dans ces deux activités mais peut quand même les inclure dans son offre multi-activités « 4 saisons ».

LES FREINS RENCONTRÉS

La situation de la station du Mont Aigoual est très particulière car c'est la seule à être en « zone cœur » de parc national. En effet, la zone cœur du Parc National des Cévennes se termine quelques kilomètres après la station du Mont Aigoual. Ceci peut être un atout pour promouvoir le site et pour accentuer la visibilité de l'entreprise auprès du public « nature » mais d'après le directeur, le PNC freine le développement de la station.

LES POINTS DE VIGILANCE	LES CLÉS DE REUSSITES
<ul style="list-style-type: none"> - Présence de pastoralisme au sommet de la station - Station située en partie en zone cœur du Parc National des Cévennes 	<ul style="list-style-type: none"> - Dynamique recréé et améliorée - Montage juridique regroupant une DSP et un Groupement Momentané d'entreprises

Etant donné que l'entreprise a repris la gestion du site en 2019 et que les deux années d'expérience ont été biaisées par le manque de neige et la pandémie, le directeur n'a pas pu communiquer clairement les points de vigilance et les clés de réussites.

EN QUELQUES CHIFFRES

Investissements projets

Afin de réaliser les nouveaux aménagements, l'entreprise a bénéficié d'une subvention de 800 000 euros de la part de la Communauté de communes. Sur ces fonds, 700 000 euros étaient destinés à la rénovation des bâtiments qui étaient obsolètes. 50 000 euros ont été investis dans l'écurie et les 50 000 euros restant ont été investis dans l'accro-filet.



TYPE DE STATION

ALTITUDE

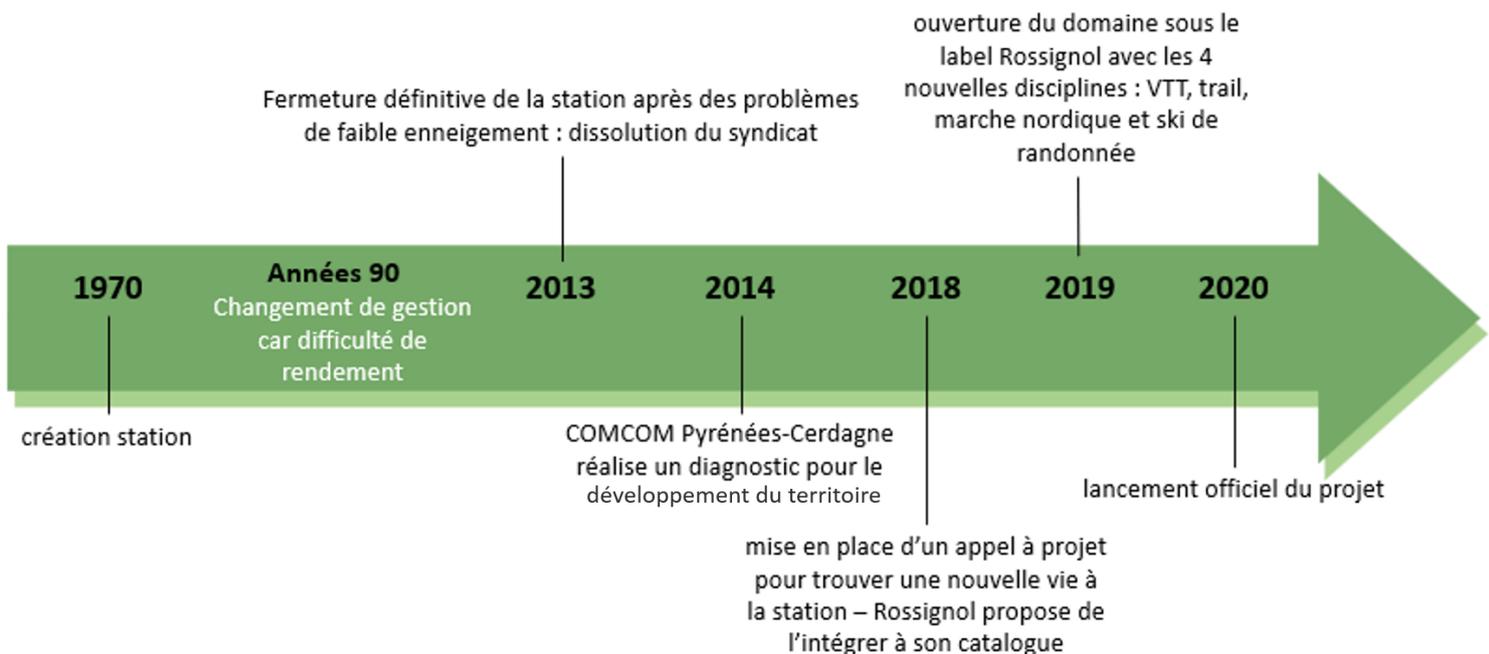
DEMARCHE ENGAGÉE

- 1^{ère} gén. « station village »
- 2^{ème} gén. « ex-nihilo »
- 3^{ème} gén. « station intégrée »
- 4^{ème} gén.
- Stade de neige



- Diversification
- Reconversion

HISTORIQUE



Créée en 1970, Puigmal est une station fondée par un syndicat mixte composé de la commune d'Err et du département. En 1992, le conseil général quitte le syndicat et il devient alors intercommunal avec l'aide des villages voisins. Après de nombreuses difficultés notamment avec des années à faible enneigement, le syndicat est dissous et la station ferme en 2013. La communauté de communes des Pyrénées-Cerdagne décide en 2014 de faire une étude d'opportunité pour poursuivre le

développement du territoire. En 2018 un appel à projet est lancé et Rossignol répond présent. La station se voit doter alors du label « Rossignol » et elle se lance dans la reconversion du domaine en un modèle 4 saisons. La station réouvre finalement au printemps 2019. Le site est ouvert au public depuis le début de l'année 2020, son ouverture officielle est prévue le 21 décembre 2020 et quelques aménagements sont encore à mettre en place (notamment 4 parcours manquants).

CARACTERISTIQUES DU SITE

Modèle de gestion	La gestion du site est portée la communauté de communes des Pyrénées-Cerdagne en régie directe
Activités	Activités hivernales sur parcours balisés et sécurisés : <ul style="list-style-type: none">- Ski de rando- Marche nordique- Trail Activités estivales sur parcours balisés : <ul style="list-style-type: none">- Marche nordique- Trail- VTT
Equipements	<ul style="list-style-type: none">- Panneau de signalisation- 1 bâtiment privé d'hébergement collectif- Anciennes remontées mécaniques à l'abandon
Public cible	<ul style="list-style-type: none">- Clients sportifs avec un objectif de pleine nature- Public urbain de la région de Montpellier, Barcelone, Toulouse- Les locaux- Personnes en initiations aux sports (ski de rando)- Expert du trail
Autres usagers du site	Pastoralisme, chasseurs
Communication	Via les réseaux sociaux, une communauté sportive, des encarts dans des magazines de montagnes, les salons du tourisme avec l'OT ou encore le réseau professionnel et médiatique de Rossignol
Label	Rossignol et PNR des Pyrénées-Catalanes

PORTEURS DE LA DEMARCHE :

La mairie d'Err a démarré la réflexion qui a été reprise par la CC des Pyrénées-Cerdagne qui possède la compétence tourisme.

DESCRIPTION DE LA DEMARCHE :

Une étude d'opportunités a été engagée suivi du lancement d'un appel à projet. Rossignol a répondu présent et dans le cadre du développement du territoire, a été retenu. Rossignol apporte les

installations à mettre en place : balise, panneaux d'accueil... Mais aussi un support de communication et une image de marque. De plus les stations labéliser peuvent compter sur un accès au « portefeuille de contact » de l'entreprise. En contrepartie il y a une contribution financière de la part du gestionnaire.

LES FREINS RENCONTRÉS :

Appréhension des acteurs du territoire :

- Remarques de la part du PNR et des associations environnementales concernant le risque de sur-fréquentation des zones sensibles (ex : Natura 2000)
- Difficultés d'entente avec les chasseurs et les agriculteurs qui craignaient de voir leur terrain d'action (pâturages, secteurs de battu) « envahi » par la station et ses sentiers

LES POINTS DE VIGILANCE	LES CLÉS DE RÉUSSITES
<ul style="list-style-type: none">- Temporalité des concertations	<ul style="list-style-type: none">- Faible impact environnementale de la station- Innovation technologique avec l'application de la marque Rossignol- Cadre naturel

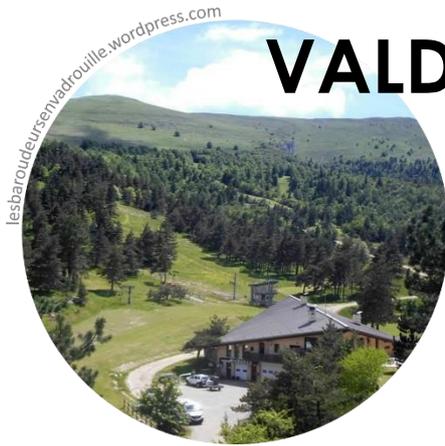
EN QUELQUES CHIFFRES

Investissements projets

Le coût de la redevance à Rossignol n'a pas été mentionné durant l'entretien, ni-même les investissements réalisés pour la mise en place des aménagements. Ces données n'ont donc pas pu être récupérées.



Figure 8 : Vue aérienne de Puigmal en 2018 via le site Geoportail



VALDRÔME



TYPE DE STATION

ALTITUDE

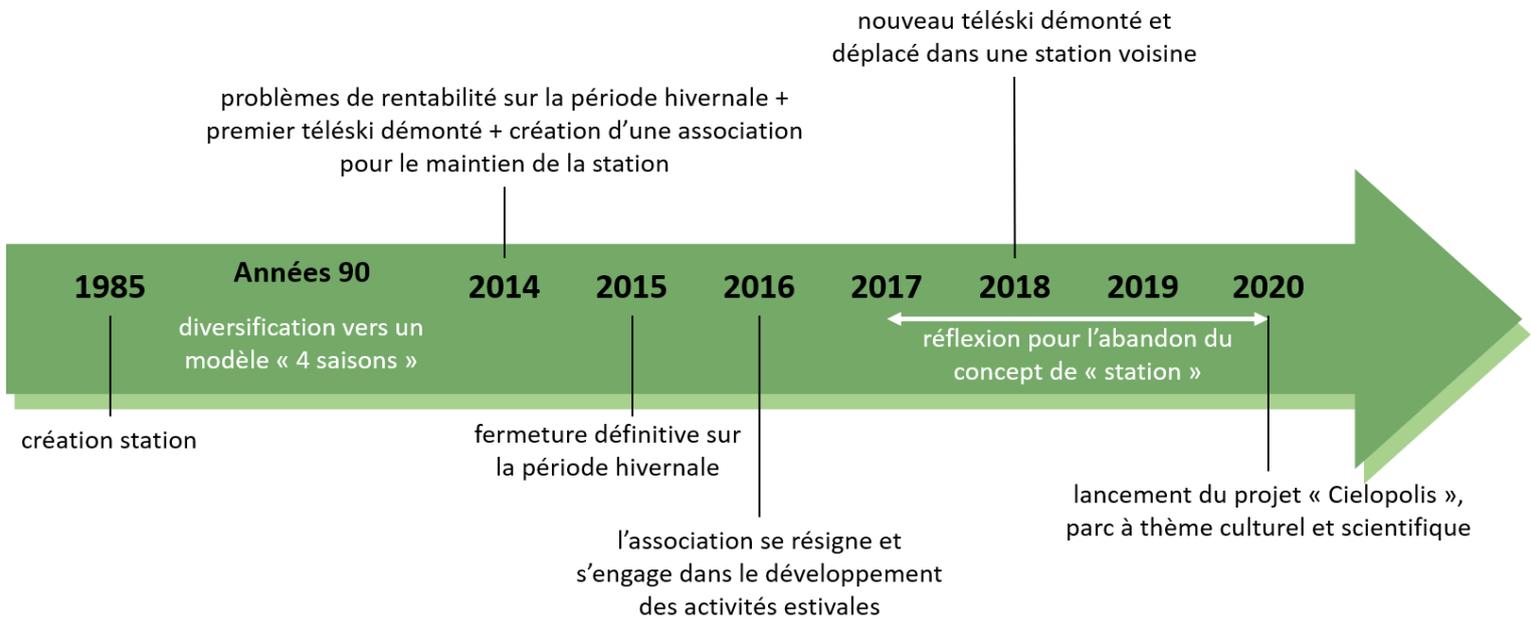
DEMARCHE ENGAGÉE

- 1^{ère} gén. « station village »
- 2^{ème} gén. « ex-nihilo »
- 3^{ème} gén. « station intégrée »
- 4^{ème} gén.
- Stade de neige



- Diversification
- Reconversion

HISTORIQUE



Depuis sa création, en 1985, la station visait principalement un public familial et local qui profitait du stade de neige majoritairement les week-ends. Il était difficile d'attirer une clientèle extérieure du fait de l'absence d'hébergement sur place. L'objectif initial du projet station visait une attractivité sur le village de Valdrôme et ses alentours qui souffraient d'une fuite des nouvelles générations. Dès les années 90, la durabilité des activités hivernales du stade de neige est remise en question. Il ne possède pas de canon à neige, investissement trop lourd, pour pallier le manque de

neige et s'oriente alors rapidement vers le développement d'activités même en période estivale. La station de Valdrôme s'oriente ainsi vers le concept « 4 saisons » grâce au syndicat mixte alors en charge de la gestion du site. Même si certains avis penchent en faveur de l'installation de logements sur place, dès 2014, la station ne fonctionne plus assez sur la période hivernale. Un premier téléski, la Pyramide, est alors démonté. Le maire en fonction veut sauver la station et lance une pétition qui recueille 3000 signatures et une association composée de locaux se forme. Un délai est alors accordé jusqu'en décembre 2015 pour trouver une alternative viable. Cependant, cet hiver, le verdict tombe et la petite station est obligée de fermer sur cette période de l'année. Alors en 2016, l'association qui s'était formée accepte cette décision et ne baisse pas les bras pour assurer le maintien et le développement des activités sur l'été. Les réflexions se poursuivent pendant un an et demi pour correspondre à une demande touristique d'actualité. La station reste animée en été grâce aux quelques activités qu'elle propose. Elle continue également d'accueillir tous les 3 ans, depuis les années 90, les rencontres Astrociel organisées par la Société Astronomique de France. En 2018, un téléski est de nouveau démonté pour être transféré sur la station voisine de Lus la Jarjatte. Les activités estivales fonctionnent suffisamment mais il faut tout de même se mobiliser pour donner de la visibilité au site. Le Festi'Valdrôme, évènement culturel et sportif, est organisé sur l'été 2018 et 2019 dans ce but. Cependant, le concept de « station d'été » qui tente de s'améliorer, de se diversifier, est considéré comme un échec aujourd'hui. Les activités proposées ne garantissent pas une stabilité économique suffisante et il y a une certaine lassitude de la part de la population locale vis-à-vis de ce fonctionnement. L'association créée pour sauver la station change totalement de point de vue et décide d'abandonner le concept de « station » pour laisser place à de nouvelles idées. Ces dernières gravitent autour de l'envie de donner un réel sens au site de Valdrôme et de l'ancrer au mieux sur son territoire. L'envie a alors abouti à la naissance du projet Cielopolis, parc à thème culturel et scientifique en cours d'expertise, porté par un comité de pilotage composé de l'association locale, de l'EPIC des stations de la Drôme, la mairie de Valdrôme, la Communauté de Communes du Diois et le Conseil départemental de la Drôme.

Vue aérienne du site visible en annexe 6.

CARACTERISTIQUES DU SITE ACTUELLEMENT (2020)

ÉTAT DU SITE EN 2020	
Modèle de gestion	La gestion du site est portée par un EPIC (établissement public à caractère industriel et commercial), comme pour l'ensemble des stations du département de la Drôme, sous forme d'une régie directe.

Activités (uniquement estivales)	<ul style="list-style-type: none"> - Dévalkart - Acrocabana (parcours d'acrobranche reliant 6 cabanes entre-elles et présentant des ateliers) - Trottinette tout terrain - Disc golf (parcours qui s'apparente à du mini-golf version frisbee) - Tir à l'arc - Tyrolienne - VTT trial (parcours de franchissement d'obstacles) - Mini-golf - Parcours d'orientation - Randonnée (avec des sentiers à thèmes) - Beach volley - Beach soccer
Equipements	<ul style="list-style-type: none"> - Bar restaurant La Pyramide - Bâtiment de location de VTT et de matériel de protection - 1 télésiège en service sur 3
Public cible	Famille avec jeunes enfants
Autres usagers du site	Pastoralisme

PORTEURS DE LA DEMARCHE

Le projet Cielopolis est porté par un comité de pilotage composé : de l'association locale Cielopolis, la mairie de Valdrôme, la Communauté de Communes du Diois, le Conseil départemental de la Drôme et l'EPIC des stations de la Drôme.

DESCRIPTION DE LA DEMARCHE

Le projet Cielopolis porte sur la création d'un **parc à thème culturel et scientifique** gravitant autour de trois pôles complémentaires :

- Scientifique via l'astronomie et l'astrophysique
- Philosophique et artistique
- Environnemental et écologique

OBJECTIFS POUR LE SITE D'ICI 2023	
Modèle de gestion	Basculer sur une gouvernance collégiale grâce à la création d'une structure de l'économie sociale et solidaire (ex : SCIC) afin d'impliquer activement un maximum d'acteurs du territoire.

<p>Activités</p>	<p>Pas d'activités précises définies pour le moment, mais celles-ci graviteront autour des trois pôles du parc (science, philosophie, environnement) et seront très différentes selon le public ciblé. Cielopolis sera un lieu :</p> <p>D'éducation populaire, via par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des randonnées à thème - De l'observation astronomique - Des ateliers d'expression ... <p>D'appui à la recherche, via :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'accueil de séminaires - L'organisation de conférence ... <p>Ou tout simplement de sérénité, bien-être. Toutes les activités proposées ne sont pas arrêtées sur leur thème ou leur public cible, puisqu'un des objectifs principaux du projet est de favoriser l'interdisciplinarité.</p>
<p>Public cible</p>	<p>Locaux et touristes tous âges confondus, universités, entreprises, centre de recherche, scolaires</p>
<p>Équipements</p>	<p>L'investissement principal reposera sur la création d'un observatoire et d'un planétarium. L'installation de quelques hébergements insolites sur le site est encore en discussion. Dans un premier temps, la priorité est au redéploiement du parc d'hébergement existant localement. Démontage des derniers téléskis.</p>
<p>Mobilité</p>	<p>Quelques idées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revaloriser le chemin de fer - Installer un système de navettes électriques - Louer des vélos électriques
<p>Valeurs</p>	<p>Durabilité, sobriété, ancrage local</p>

A travers ce projet, les parties prenantes veulent donner un sens au site de la station de Valdrôme en puisant dans ses ressources primaires. Il s'avère que la montagne de Valdrôme est l'un des trois ciels les plus noirs de France. Cette caractéristique est donc devenue un « prétexte » pour repenser les activités du site tout en tenant compte au mieux des problématiques sociétales actuelles. Ces problématiques sont autant liées à l'émergence d'une demande touristique pour un retour à la nature, qu'à un exode rural accentué par un manque d'emplois pérennes sur le territoire.

LES FREINS RENCONTRÉS

Si le comité de pilotage présenté souhaite aujourd'hui voir naître le projet Cielopolis, c'est que le modèle encore en place aujourd'hui s'est confronté à de trop nombreux freins. Au-delà du manque de valeur profonde que les acteurs veulent maintenant prôner, le concept de station uniquement estivale présente deux limites principales. Une première relève de la rentabilité insuffisante du site. Une deuxième émerge d'un essoufflement des activités proposées et ainsi de la perte d'intérêt que celles-ci suscitaient pourtant au début. La station de Valdrôme, surtout dépendante d'un public local, a perdu la fidélité d'une population qui ne retrouve plus dans les activités actuelles, la dynamique et l'attachement qui se prêtait aux sports d'hiver.

En ce qui concerne le projet Cielopolis, pour l'instant, il n'a pas rencontré de réel obstacle mais les réticences d'une certaine partie de la population locale se font sentir. Ces derniers ont du mal à accepter un changement aussi radical et jugent dommage de voir disparaître les activités estivales appréciées par les enfants. La communication extérieure sur le projet par l'intermédiaire des médias aide à apaiser les méfiances.

LES POINTS DE VIGILANCE	LES CLÉS DE REUSSITES
<ul style="list-style-type: none">- Parvenir à convaincre la population locale de l'intérêt d'un tel projet- Concilier les activités avec le pastoralisme présent sur le site- Garantir une rentabilité du projet- Prévenir la sur-fréquentation du site	<ul style="list-style-type: none">- Projet innovant, unique en France- Implication des acteurs du territoire- Prise en compte des enjeux et problématiques sociétales actuelles- Sobriété dans les aménagements

EN QUELQUES CHIFFRES

Absence de donnée.

4. Analyse transversale des sites

4.1. Grille comparative

Les stations présentées dans cette grille sont présentes sur un large panel géographique, allant du massif des Pyrénées aux Alpes. Elles correspondent en essentiellement à des stades de neige ou plus précisément des stations qui ne possèdent pas d'hébergement prévu pour l'accueil touristique. De plus, ce sont des stations pour la plupart situées en moyenne montagne (en dessous de 2000m d'altitude) ce qui les rend plus vulnérables au changement climatique. L'ajout de la station de Céüse 2000 permet de rendre compte directement des similitudes avec les cinq sites étudiés.

A noter que lorsqu'une activité est recensée, cela signifie que le site propose des aménagements pour la pratique de cette activité.

Tableau 2 : Grille comparative des stations - Partie 1.

	Nom	Puigmal	Mont Aigoual	Montagne de Lure	La Sambuy	Valdrôme	Céüse 2000
Fiche d'identité	Localisation	Région Occitanie, département des Pyrénées-Orientales (66), commune d'Err	Region Occitanie, département du Gard (30), commune de Vallerauge	PACA, Alpes-de-Haute-Provence (04), Saint-Etienne les Orgues	Région AURA, Haute-Savoie (74), Faverges-Seythenex	Région AURA, Drôme (26), Valdrôme	Région PACA, département des Hautes-Alpes (05), commune de Manteyer
	Type de station	Stade de neige	Stade de neige	Stade de neige	Stade de neige	Stage de neige	Stade de neige
	Altitude	2665-1800m	1250-1567m	1600-1800m	1150-1850m	1300-1730m	1530-2000m
	Superficie du domaine	320 hectares	13 hectares	Non-renseigné	Non-renseigné	Non-renseigné	Non-renseigné
	Date de création	1970	Non-renseigné	1934	1960	1985	1930

Tableau 3: Grille comparative des stations - Partie 2

Pré-transition	Gérance	Syndicat mixte composé du département et de la commune d'Err	Communauté de commune Causses Aigoual Cévennes	Commune de Saint-Etienne les Orgues	Syndicat intercommunal à vocation unique « La Sambuy - Pays de Faverges »	EPIC des stations de la Drôme	Commune de Manteyer
	Mode de gestion	Régie directe	Régie direct	Régie direct	Régie directe	Régie directe	Régie directe
	Remontées mécaniques	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	Nombre de pistes	32	15	15	10	0 sur 10 existantes	17
	Télesièges	2	0	0	1	0 sur 0 existants	0
	Téléskis	11	12	6	2	1 sur 3 existants	9
	Canons à neige	Non	Oui	Non	Non	Non	Non
	Activités	Ski alpin	Ski alpin Ski de fond Géocatching Raquette	Ski alpin Luge Raquette	Ski alpin, ski de rando, raquette, luge d'été	Karting Accrobranche Trottinette tout terrain Disc golf Tir à l'arc Tyrolienne Parcours VTT trial Mini-golf Parcours d'orientation Randonnée (sentiers à thème) Beach volley Beach soccer	Ski alpin
	Commerces	Aucun	Restaurants, magasin de location, gîte	Restaurants, gîtes, location	3 restaurants, 1 bâtiment des caisses et bureaux, 1 magasin de location	Bar restaurant La Pyramide, location de VTT et matériel de protection	Hôtel-Restaurant, location de matériel, hébergements locatifs
	Pastoralisme	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	Espaces protégés (PNR, Natura 2000...)	PNR des Pyrénées catalanes	PN des Cévennes	0	En limite du PNR du Massif des Bauges, zones Natura 2000	Limite PNR des Baronnies Provençales, Zones Natura2000	Zones Natura 2000
	Label	0	0	0	Géosite du géoparc du Massif des Bauges	0	0
	Public cible	Skieurs expérimenté (free-ride)	Familles	Familles	Familles avec jeunes enfants, skieurs confirmés	Familles avec jeunes enfants	Familles, débutants en ski
Stratégie communication	Non-renseigné	Non-renseigné	Plaquette hivernale et estivale	Internet, réseaux sociaux, catalogue annuel	Via le département de la Drôme	Non-renseigné	

Tableau 4 : Grille comparative des stations – Partie 3.

Post-transition	Gérance	Communauté de commune des Pyrénées-Cerdagne	SARL Alt Aigoual	Communauté de commune du Pays de Forcalquier Montagne de Lure	Commune de Faverges-Seythènes	Réflexion autour d'une gouvernance collégiale, type SCIC	Communauté de communes du Buech Devoluy
	Mode de gestion	Régie directe	DSP	Régie directe	Régie directe	En réflexion	Régie directe
	Remontées mécaniques	0	12	3 (dont 1 fil neige et un tapis roulant)	3	0	0
	Nombre de pistes	39	15	1	10	0	0
	Télesièges	0	0	0	1	0	0
	Téléskis	0	12	1	2	0	0
	Canons à neige	Non	Oui	Non	Non	Non	Non
	Activités	Trail, Randonnée nordique, VTT, Ski de randonnée	ski alpin, ski de fond, equitation, accrobranche	ski, raquettes, VTT, tubing, trottinette, trail	Ski alpin, ski de rando, raquette, luge 4 saisons (avec ou sans VR), gooner, snake gliss, randonnée accompagnées, tubbyJump, kart runix, snow tubing, via ferrata, parapente, escalade	Education populaire autour de l'astronomie, la philosophie et l'environnement : randonnées à thème, observation du ciel...	A déterminer
	Commerces	0	locations, gîte, restaurants	location et restaurant	3 restaurants, 1 bâtiment des caisses et bureaux, 1 magasin de location	0	A déterminer
	Nouveaux aménagements	Panneau de signalisation	Ecurie, accrobranche Renovation des bâtiments	batiment d'accueil, parking, tapis roulant et système d'assainissement pour les eaux usées, incluant celles du restaurant et du gîte.	Non-renseigné	Planétarium, observatoire, (réflexion pour des hébergements insolites)	A déterminer
	Pastoralisme	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	A déterminer
	Label	Rosignol "outdoor experiences"	0	0	Géosite du géoparc du Massif des Bauges	0	A déterminer
	Public cible	Clients sportifs avec objectif pleine nature, Public urbain (MTP, Barcelone, Toulouse...), locaux, débutant (ski de rando), expert (trail)	Jeune public des villes importantes les plus proches (Montpellier et Nîmes)	Familles	Famille avec jeunes enfants, skieurs confirmés	Touristes, locaux, universités, entreprises, scolaires	A déterminer
Stratégie communication	Réseaux sociaux, communauté sportive, encarts publicitaire dans magazine, Ot avec salon du tourisme, outil de communication et communauté Rosignol	Site Internet, Réseaux Sociaux	Site internet avec une partie été et une partie hiver, dépliants	Site internet, réseaux sociaux, catalogue	Presse locale, interview TV	A déterminer	

Tableau 5 : Grille comparative des stations - Partie 4.

La démarche de transition	Fermeture des remontées	Oui	Non	Oui	Non	Prévue	Oui
	Date de fermeture	2013	Non-renseigné	1980	Non-renseigné	d'ici 2023	2017
	Démontage des remontées	Non	Non	Oui	Non-renseigné	Prévue	Non
	Auteur du démontage	Non-renseigné	Non-renseigné	Mountain Wilderness	Non-renseigné	En réflexion	A déterminer
	Date du démontage	Non-renseigné	Non-renseigné	2011			A déterminer
	Type de changement	Reconversion	Diversification	Diversification	Diversification	Reconversion	A déterminer
	Date début réflexion	2017	Non-renseigné	1980	2010	2020	2020
	Date de lancement	2019	Non-renseigné	2010	2011-2016	2023	A déterminer
	Comité de pilotage	CC Pyrénées-Cerdagne	Non-renseigné	Communauté de commune du Pays de Forcalquier Montagne de Lure	SIVU et commune de Faverges-Seythenex	Association locale Cielopolis, mairie de Valdrôme, Communauté de Communes du Diois, Conseil départemental de la Drôme et EPIC des stations de la Drôme.	Groupe de travail
	Points de vigilance	Temporalité de la concertation	Pastoralisme	Saturation du parking, pastoralisme	Concertation nécessaire avec le PNR des Bauges, sur-fréquentation et donc saturation du parking	Surfréquentation à venir et respect de l'environnement du site, rentabilité du projet, convaincre population locale, cohabitation avec le pastoralisme	A déterminer
Clés de réussite	Faible impact environnemental, innovation technologique avec l'application Rossignol, cadre naturel	Restauration en été	Pollution visuelle diminuée avec le démantèlement des remontées mécaniques, Meilleur accueil des visiteurs	Rentabilité du site, proposition d'un large choix d'activités tendances	Projet innovant sur le territoire et à l'échelle nationale, implication des locaux, ouverture du site à un public très large, prise en compte des problématiques et enjeux sociétaux actuels	A déterminer	

Tableau 6 : Grille comparative des stations - Partie 5.

Approche financière	Aides financières perçues	0	700 000 euros dans les bâtiments, 50 000 dans l'accrobranche et 50 000 euros dans l'écurie	950 000 euros	Fonds national d'aménagement et de développement du territoire Aide du conseil départemental de la Haute-Savoie	En réflexion	A déterminer
	Frais personnel	Redevance Rossignol	10 000 euros de masse salariale	Non-renseigné	700 000 euros/an pour environ 25 salariés l'été et 30 l'hiver	Non-renseigné	A déterminer
	Coût d'exploitation	Non-renseigné	1500 euros par nuit pour le fonctionnement des canons à neige, 193 euros l'heure de damage (tout compris)	Non-renseigné	Non-renseigné	Non-renseigné	A déterminer
	Résultat exploitation	Non-renseigné	500 000 de CA en hiver 20 000 en été (+ 400 000 euros avec le restaurant)	_30 000 euros été et hiver	Non-renseigné	Non-renseigné	A déterminer
	Investissements conséquents	Non-renseigné	Non-renseigné	bâtiment et tapis roulant	Luge 4 saisons avec réalité virtuelle	Construction du planétarium et de l'observatoire	A déterminer
Commentaires		Volonté de mettre en place un plan de mobilité + installer un prestataire (food truck)		Le label "Station Verte" est en étude		Dans la partie "pré-transition", il s'agit de l'état actuel de la station de Valdrôme ayant déjà connu une reconversion vers un modèle uniquement estival dans les années 90.	

4.2. Approche thématique

4.2.1. Le mode de gouvernance

Tableau 7 : Récapitulatif des modèles de gouvernance avant et après transition

Station	Puigmal	Mont Aigoual	Montagne de Lure	La Sambuy	Valdrôme
Gérance pré-transition	Syndicat mixte composé du département et de la commune d'Err	CC Causses Aigoual Cévennes	Commune de Saint-Etienne-les-Orgues	SIVU La Sambuy – Pays de Faverges	EPIC des stations de la Drôme
Gérance post-transition	CC des Pyrénées Cerdagne	SARL Alti-Aigoual	CC du Pays de Forcalquier Montagne de Lure	Commune de Faverges-Seythenex	<i>En réflexion pour une structure de l'ESS type SCIC</i>

Les changements en termes de modèles de gouvernance sont relativement similaires d'un site à l'autre pré et post transition. Hormis pour la station du Mont Aigoual et de Valdrôme, les trois autres sites étudiés sont restés sur une gouvernance en régie directe publique. Pour autant, les acteurs gestionnaires ont tout de même tous changé et n'ont pas forcément opté pour la même échelle administrative. En ce qui concerne les stations de Puigmal et Montagne de Lure, l'échelle intercommunale a été privilégiée par rapport au modèle de syndicat mixte et communal. Cette décision de rompre avec le modèle du syndicat mixte se retrouve sur la station de La Sambuy. Dans ce cas, c'est la commune de Faverges-Seythenex qui a pris la direction de la station afin de concentrer ses efforts sur son développement vers du « 4 saisons ».

Du côté de Puigmal, le changement de direction se justifie par le transfert de la compétence tourisme vers les communautés de communes. La commune d'Err a identifié ce changement de gestion de la station plus judicieux en anticipant le tournant que pourrait suivre la station en se reconvertissant. La création d'un poste de chargé de mission en développement touristique dans la structure a également suivi la volonté de gérer la station. Les mêmes justifications ont été mises en avant concernant le changement de gestion pour la station de la Montagne de Lure. Dans un premier temps, la station du Mont Aigoual aurait pu tenir le même discours puisque cette station aussi a connu le transfert de sa gestion d'une commune vers une intercommunalité. Cependant, la structure ne s'est plus sentie capable d'assumer une telle mission et l'opportunité de confier le site à un privé sous forme d'une délégation de service public s'est présentée après la diffusion d'un appel d'offre. Pour ces trois stations, le maintien au minimum d'une rentabilité du site était également un objectif lors du changement de gestion. Le basculement vers l'échelle intercommunale assure l'apport de fonds plus importants qu'à l'échelle communale.

Enfin, cas à part pour la station de Valdrôme, celle-ci envisage le changement de gouvernance dans un souci d'équité vers une gouvernance collégiale. Les acteurs impliqués dans la transition du site ont proposé la création d'une structure de l'Economie sociale et solidaire afin d'assurer une prise de décision en un accord commun à l'échelle du territoire. Ce choix s'inscrit aussi dans les valeurs que souhaite transmettre le futur parc à thème à ses visiteurs. Jusqu'à présent, la gestion était portée par

l'EPIC des stations de la Drôme, un modèle viable mais qui détache d'une certaine manière les stations des acteurs locaux. Les objectifs du projet diffèrent clairement de ceux des autres stations étudiées et peuvent s'avérer autant ambitieux que périlleux.

4.2.2. Les activités

Tableau 8 : Récapitulatif des activités pré et post transition.

Station	Puigmal	Mont Aigoual	Montagne de Lure	La Sambuy	Valdrôme
Démarche	Reconversion	Diversification	Diversification	Diversification	Reconversion
Activités pré-transition	Ski alpin	Ski alpin Ski de fond Géocatching Randonnée en raquette	Ski alpin Luge Randonnée en raquette	Ski alpin Ski de randonnée Randonnée en raquette Luge d'été	Karting Accrobranche Trottinette TT Disc golf Tir à l'arc Tyrolienne Parcours VTT trial Mini-golf Parcours d'orientation Randonnée Beach volley Beach soccer
Activités post-transition	Trail Randonnée nordique VTT Ski de randonnée	Ski alpin Ski de fond Équitation Accrobranche	Ski alpin Randonnée en raquette VTT Tubbing Trottinette TT Trail	Ski alpin Ski de rando Raquette Luge 4 saisons (avec ou sans VR) Yooner Snake gliss Randonnées accompagnées Tubbyjump Kart runix Snow tubing Via ferrata Parapente Escalade	Education populaire autour de l'astronomie, la philosophie et l'environnement : randonnées à thème, observation du ciel, accueil de séminaires...

Trois sites sur cinq se sont orientés vers une diversification de leurs activités et trois continuent de promouvoir la pratique du ski alpin encore praticable lorsque les conditions le permettent. Par ailleurs, lorsque les remontées mécaniques n'étaient déjà plus en fonction, les sites se sont directement tournés vers une reconversion de leurs activités. Pour des stations tels que La Sambuy ou le Mont Aigoual, les retombées que génèrent les activités nécessitant des remontées mécaniques tel que le ski, restent encore indispensables selon les acteurs interrogés. En ce qui concerne la station du Mont Aigoual, les quelques activités développées en dehors du ski apparaissent plus comme un outil de communication qu'un véritable engagement en faveur d'un tourisme 4 saisons. Le budget investi par

la station dans le maintien des canons à neige artificielle souligne cette idée. Les autres stations étudiées ne sont pas équipées de canons ce qui les pousse d'autant plus à repenser leur dynamique d'activités. La Sambuy a notamment opté pour une diversification massive de son site en aménageant son site sur deux zones. La station souhaite donner accès à la nature à un public d'avantage familiale avec des enfants en bas âge qui peuvent apprécier des activités à sensations fortes en toute sécurité. Cette nature n'est pourtant pas exploitable dans son intégralité et les gérants voient d'ailleurs les restrictions imposées par le PNR comme des contraintes.

Bien que la station de Montagne de Lure continue d'accueillir des skieurs alpins, celle-ci a fait part de sa volonté de délaisser peu à peu ce type d'activité pour laisser place à des activités praticables tout au long de l'année. Puigmal se fixe le même objectif pour assurer la fréquentation de ses espaces en toute saison. L'aide de la marque Rossignol est fortement attendue pour remplir cet objectif. La station pleine nature reste pour l'instant orientée vers le développement du ski de randonnée, trail, marche nordique et VTT afin de garder une véritable cohérence dans l'image communiquée.

Enfin, alors que les gérants de la station de La Sambuy semblent satisfaits de la diversité de leur offre d'activités, leur assurant un chiffre d'affaire aujourd'hui plus important sur l'été que l'hiver, le site de Valdrôme estime ce fonctionnement obsolète et tout juste rentable. La première reconversion de cette station n'a pas porté ses fruits et conduit ses acteurs à repenser totalement son modèle d'activité. Avec pour « objet prétexte » le ciel, le site souhaite prendre l'allure d'un parc à thème culturel et scientifique. Il s'agit là d'un tournant radical pour un projet innovant et ambitieux qui pari sur la nouvelle demande d'un public en quête de vacances instructives.

4.2.3. Les stratégies de communication et publics ciblés

Tableau 9 : Récapitulatif des publics accueillis pré et post transition.

Station	Puigmal	Mont Aigoual	Montagne de Lure	La Sambuy	Valdrôme
Public cible pré-transition	Skieurs expérimentés (notamment free-riders)	Familles tout âge confondu	Familles tout âge confondu	Familles avec jeunes enfants, skieurs confirmés	Familles avec jeunes enfants
Public cible post-transition	Sportifs avec objectif d'une pratique en pleine nature, public urbain (Montpellierains, Toulousains, Espagnols), locaux, débutants en ski de randonnée, experts en trail	Jeune public des villes les plus proches (Montpellier, Nîmes)	Familles tout âge confondu	Familles avec jeunes enfants, skieurs confirmés	Touristes, locaux, universités, entreprises, scolaires

Hormis pour les stations dont la démarche enclenche une reconversion totale des activités, les autres conservent le même public qu'auparavant voire en attirent de nouveaux curieux de découvrir les

nouveautés proposées. C'est notamment le cas de la station de La Sambuy qui parvient à toucher son public hivernal même sur la période estivale et attire en plus aujourd'hui d'autres familles ou jeunes en quête de sensations fortes en toute sécurité. Ces nouveaux publics sont très importants pour la pérennisation de la station et son image.

Par ailleurs, ces petites stations accueillent en grande majorité un public local qui apprécie la convivialité et l'ambiance qui règnent sur les stades de neige. Leurs avis semblent donc importants à prendre en compte dans tout changement ou évolution des sites. Pourtant, sur les cinq sites étudiés, seules les stations de Valdrôme et de Puigmal ont tenu ou tiennent à cœur d'impliquer la population locale dans les décisions du projet. A Valdrôme, cette dernière a notamment déjà rejoint le comité de pilotage du projet ou est invité à le faire par l'intermédiaire de la petite association créée lors des premières difficultés rencontrées par la station. Pour les locaux plus réticents au changement du site, l'influence des médias locaux aide grandement. A Puigmal, c'est une concertation qui a été mise en place au moment des réflexions pour une transition de la station. Elle visait plus précisément l'identification des différents usages sur le territoire en question et ainsi la récolte des avis de ces usagers pour une meilleure cohabitation.

Ainsi, en ce qui concerne la communication, les stratégies adoptées sont différentes d'un site à l'autre. La Sambuy a seulement ajouté ses nouvelles activités à son site internet et à son catalogue d'activité déjà existant tandis que Valdrôme préfère se concentrer sur une communication locale avant de l'étendre à une plus grande échelle. La station de la Montagne de Lure a, dans cette démarche de transition, créé un nouveau site internet avec une partie hiver et une partie été. Elle s'appuie sur le côté innovant de ses actions et promeut son territoire comme idéal pour une « première expérience » dans des activités originales. La station du Mont Aigoual a également créé son site lorsqu'elle a repris la gestion de la station. Ils ont misé aussi sur une communication auprès des radios locales présentes dans les grandes villes de proximité telles que Montpellier et Nîmes. Par ailleurs ils souhaitent s'appuyer sur la création d'une communauté via les réseaux sociaux pour relayer et partager rapidement les informations et nouveautés.

Quant à la station de Puigmal, cette dernière a opté pour une toute autre stratégie basée sur l'image imposante de la marque Rossignol. La station a signé un contrat avec la marque et peut ainsi afficher le label « Outdoor experiences » comme preuve de la qualité des changements réalisés. Rossignol assure la communication sur le site, rends la station plus visible et relaye l'information autour de la communauté existante autour de cette marque en l'échange une redevance. Ce système semble aujourd'hui satisfaire la station qui a rapidement vu arriver un public sportif amateur comme confirmé.

4.2.4. Cohabitation entre usagers

Dans l'ensemble, toutes les stations adoptent la même stratégie de prise en compte des autres activités qui s'exercent sur leur site. Activité présente sur toutes les stations étudiées, le pastoralisme pose souvent des problèmes de cohabitation et aucune solution innovante n'a été observé sur les cinq sites étudiés. Les mêmes plaintes reviennent en ce qui concerne la présence des chiens de protection des troupeaux sur les alpages des stations. Les pratiquants d'activités de pleine nature se sentent régulièrement en danger ou gênés par les troupeaux qui traversent les sentiers et pistes. Les prestataires des sites assimilent aussi parfois la présence des ovins comme un frein à leurs activités. Sur le site du Mont Aigoual par exemple, le propriétaire de l'écurie se plaint de la concurrence pour la ressource en herbe qu'il doit partager entre ses chevaux et les moutons. Sur la Montagne de Lure, les deux bergères tentent de communiquer les parcelles occupées au fur et à mesure du

déplacement de leurs troupeaux mais ce n'est pas systématique. Tant qu'aucun souci majeur ne s'est présenté, les gérants ne semblent pas particulièrement enclins à proposer de réelle solution pour une cohabitation bienveillante. En ce sens, le gérant de La Sambuy juge la présence de panneaux de sensibilisation suffisant. Sur la montagne de Valdrôme, le projet Cielopolis tient à cœur de sensibiliser le public qui sera accueilli, à la pratique pastorale. Le comité de pilotage du projet souhaiterait mettre en place des activités en lien avec les troupeaux qui pâturent sur la station. Pour les porteurs du projet, le pastoralisme fait partie intégrante du site de Valdrôme et ne doit pas se présenter comme un frein mais comme un atout à valoriser, une ressource propre au territoire. Enfin, sur le site de Puigmal, une concertation s'est tenue afin d'impliquer bergers et éleveurs à la transition de la station et prévenir les désaccords. Jusqu'à présent aucun souci n'a été relevé par l'ensemble des usagers.

Cette volonté de valoriser les ressources propres au massif se retrouve également à travers l'objectif de créer des activités en appui direct avec les ressources naturels du site. Alors que sur des stations telles que La Sambuy, le Mont Aigoual et la Montagne de Lure, les zones naturelles protégées sont vues comme des freins au développement, sur le site de Valdrôme et de Puigmal, ces espaces préservés sont de véritables atouts pour promouvoir des activités respectueuses voire valorisatrices de l'environnement.

4.2.5. Les aménagements et équipements

Concernant les installations qui ont découlé de la transition des stations de l'étude, deux courants bien distincts peuvent être mis en avant. D'une part, des stations, telles que La Sambuy, Montagne de Lure et le Mont Aigoual, poursuivent un développement qui mise sur la mise en place d'aménagements conséquents. Elles favorisent la croissance de leur domaine en choisissant d'y installer des infrastructures diverses pour maintenir une emprise physique sur leur territoire via les activités qu'elles proposent : tapis roulant pour le ski alpin, armature pour un accrobranche, luge 4 saisons de 300m... Et même encore des investissements pour des canons à neige afin de faire perdurer la pratique du ski sur la station comme c'est le cas au Mont Aigoual. De plus, des aménagements ont été effectués pour assurer les services sur les stations : rénovation et restructuration des certains bâtiments, mise en place d'espaces d'accueil pour le public, création d'un parking pour renforcer l'organisation du domaine, ou encore l'installation de sanitaires en sommet de station. D'autre part, les stations de Valdrôme et Puigmal ont choisi de réduire au minimum les aménagements sur leur site. Ainsi, elles privilégient une sobriété des infrastructures afin de valoriser les espaces vierges et sauvages que peut représenter la montagne.

Chaque station semble entendre sa transition de manière différente, en fonction de leur contexte, des acteurs en présence et de leurs ressources, et, plus ou moins en accord avec les valeurs du développement durable.

4.2.6. Les commerces et services

Pour ce thème une nouvelle fois il est possible de distinguer deux catégories de stations. Si certains sites abandonnent totalement le peu de commerces présents auparavant sur place, d'autres misent sur le maintien de ces derniers, satisfaits des retombées qu'ils apportent. Cette situation se retrouve notamment sur le domaine de La Sambuy qui a fait le choix de valoriser ses commerces, notamment de restauration. Le gérant de la station affirme même que les restaurateurs du site sont très satisfaits de leurs saisons depuis la transition vers un modèle 4 saisons. Au Mont Aigoual, un système d'offre

« all-inclusive » a été adopté afin de soutenir les commerces déjà présents sur place auparavant. Ces deux situations soulignent la volonté des gestionnaires de maintenir les activités annexes, voire de leur donner un regain de dynamisme. Aucun des deux sites n'a jugé nécessaire de fermer ou ouvrir de nouveaux commerces, jugeant le fonctionnement actuel suffisant pour satisfaire visiteurs et prestataires.

D'une toute autre manière, Valdrôme anticipe le déménagement ou la fermeture des services présents (bar-restaurant et location de matériel) sur la station afin de privilégier les commerces déjà présents dans la vallée. Ce choix s'explique par la faible dynamique économique que ses structures représentent et les valeurs que souhaite transmettre le site par la suite. Il s'agit d'une décision drastique présentant des avantages mais potentiellement des inconvénients dans la mesure où les lieux de restauration rapide sur place sont souvent appréciés du public.

Sur la station de Puigmal, il a été décidé de développer doucement le secteur des services en mettant en place dans les mois à venir un foodtruck. L'objectif sera également d'en faire un point d'informations relais pour le site. La mise en place dans un premier temps de ce foodtruck permettra d'évaluer la demande des usagers et présente moins de risque que l'installation directe d'un bâtiment de restauration.

4.2.7. Les projets au regard du développement durable

De nouveau, au regard des valeurs du développement durable, les stations se distinguent clairement dans leurs engagements. D'une part, pour trois stations, la notion de durabilité est annexe au projet et ne ressort pas clairement comme étant la préoccupation au centre de la transition. En effet, pour les stations du Mont Aigoual, de La Sambuy et de la Montagne de Lure la prise en compte d'une durabilité se résume à quelques actions, comme la rénovation de bâtiment ou la désinstallation de remontées mécaniques inutilisées. Par ailleurs, elles investissent dans l'artificialisation que ce soit du sol, via par exemple la création d'un parking, ou pour l'enneigement, via le financement de canons à neige. Le résultat est en demi-teinte et ne permet pas de confirmer que les stations ont engagé une transition en lien avec le développement durable.

D'autre part, deux stations place au cœur de leur transition des engagements en faveur d'un développement durable. D'abord, de manière subtile, la station de Puigmal a choisi d'encourager la non-artificialisation de son site de pratique en réutilisant les sentiers déjà présents pour les parcours afin d'éviter l'accentuation de l'érosion des sols. Elle s'est aussi engagée à réduire au maximum les aménagements sur place, en faisant appel notamment à une restauration mobile, et souhaite en plus s'engager dans la mise en place d'un plan de mobilité autour de la station. De manière plus directe, Valdrôme a choisi d'opter pour un projet prônant en partie les valeurs d'un développement durable. Cela passe notamment d'un point de vue :

- Social : avec la revalorisation du parc d'hébergement locatif local, la création d'emplois sur minimum 8 mois de l'année ou encore l'implication de la population locale dans la création et l'évolution du projet.
- Environnemental : avec une sobriété assumée des aménagements futurs sur le domaine, le démontage des remontées mécaniques et la mise en place de mobilités douces pour accéder au site. Ainsi, que des actions de sensibilisation au changement climatique et au respect de l'environnement.

- Economique : car le fonctionnement du site, permettra de relancer une dynamique économique sur le territoire via les mobilités, les locations d'hébergement ou encore la valorisation des productions locales.

4.3. Des idées applicables à la montagne de Céüse

Comme il a été relevé dans la précédente partie, plusieurs éléments pourraient être applicables au site de Céüse mais méritent forcément une adaptation spécifique au massif. De plus, nombreux des projets présentés ne s'attardent pas grandement au respect de leur environnement. Or, la CCBD a bien fait part de sa volonté de préserver les richesses naturelles qu'offre la montagne de Céüse. La présence de zones Natura 2000 constitue de toute manière comme un frein au développement d'activités trop dévastatrices. Ainsi, la station de Céüse peut s'appuyer davantage sur l'expérience de la station de Puigmal ou les idées et valeurs de celle de Valdrôme. Ces deux stations se sont ou vont s'atteler au démantèlement de leurs remontées mécaniques pour rendre l'aspect sauvage initial que la nature leur offre. La mobilisation du bâti existant peut-être une solution pour apporter quelques services aux usagers. Seulement, il faudra prendre en compte des rénovations conséquentes. Pour les stations étudiées disposant de bâtiments de restauration par exemple, celles-ci n'ont pas eu besoin d'effectuer de travaux de rénovation puisque leur activité n'a jamais cessé depuis leur diversification, c'est donc un avantage essentiel. **Une solution pour le site de Céüse pourrait être la mise en place dans un premier temps d'une restauration rapide ambulante comme à Puigmal avant de confirmer l'intérêt de lancer tout travaux. Puis, éventuellement, la remise en fonction du restaurant présent.**

Quant aux activités qui pourraient être proposées, Céüse doit encore se positionner mais elle détient de nombreuses ressources préservées qui ont déjà été identifiées comme un atout considérable pour les pratiquants d'APPN. C'est notamment l'étude réalisée l'année dernière par les mêmes étudiants en première année de Master qui a permis de confirmer cette idée. Le compte rendu final de l'étude réalisé par Cécilia Claeys, co-responsable de la formation, présente notamment le graphique suivant.

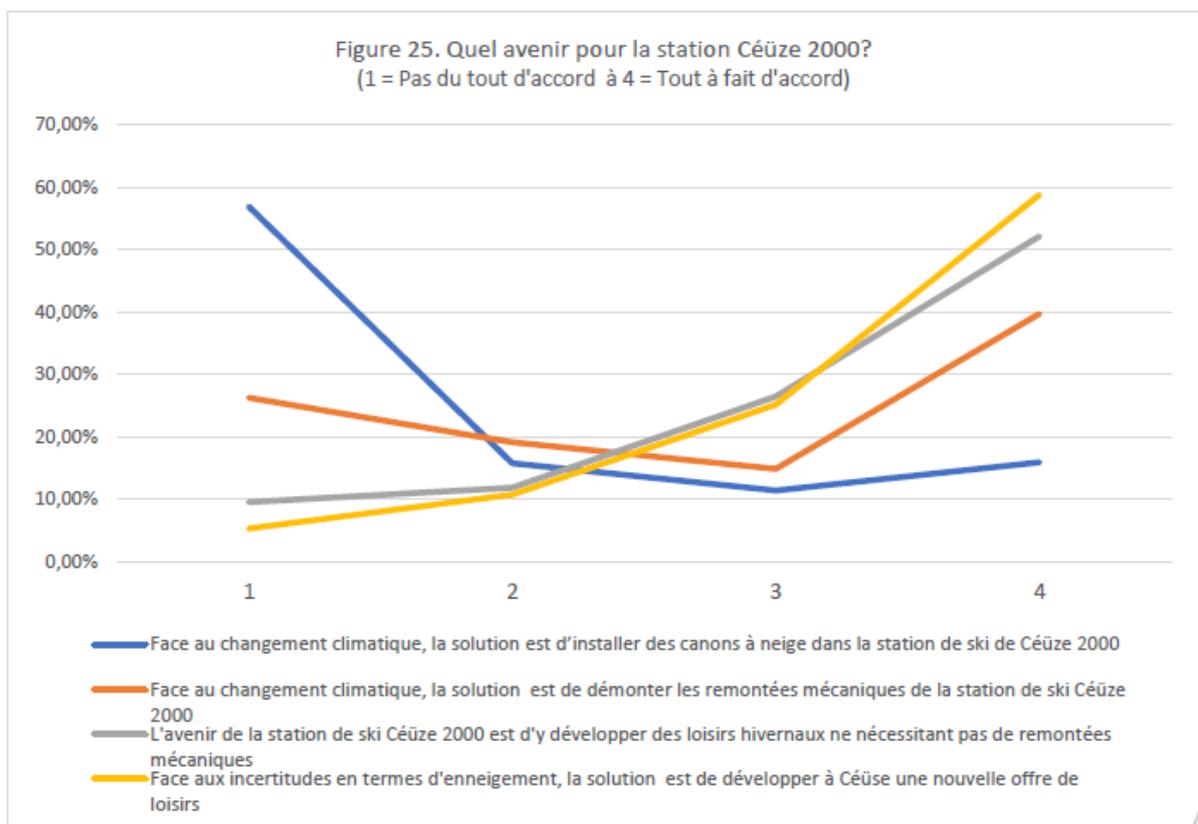


Figure 9 : Quel avenir pour la station de Céüse 2000 ? Graphique extrait du compte rendu d'enquête réalisé par Cécilia Claeys et les étudiants du Master 1 GDTM ayant reçu 871 réponses.

Bien qu'une minorité de personnes interrogées semblaient nostalgiques à l'idée de voir disparaître les remontées mécaniques, une majorité est davantage encline à un retour au naturel du site. Même en ce qui concerne le développement de loisirs hivernaux, les pratiquants expriment l'envie de voir apparaître des pratiques ne nécessitant pas de remontées. Une reconversion de la station s'appuyant sur la proposition d'une nouvelle offre de loisirs semble également saisir l'intérêt de ses visiteurs. D'ailleurs, si ces derniers sont grandement représentés par des pratiquants d'activités sportives, les contemplateurs de la nature qu'offre le massif ne sont pas rares. Certains apprécient même son côté sauvage pour y réaliser des observations de la biodiversité. (Claeys, 2020) **Il existe donc une réelle opportunité de reconversion de la station de Céüse vers un espace de pleine nature sauvage et préservée. Cela pourrait par exemple passer par l'organisation de sorties naturalistes** pour les touristes, locaux ou encore scolaires et universitaires, comme prochainement prévu sur la station de Valdrôme. **L'installation d'un balisage permanent pour la randonnée pédestre, en ski ou pour les vététistes pourrait également assurer plus de cohérence dans l'offre proposée sur le massif. Cela conférerait un aspect sécuritaire apprécié par un public non initié aux pratiques en pleine nature et assurerait un support de communication supplémentaire. De la même manière, en ce qui concerne les remontées mécaniques, leur suppression du paysage pourrait marquer concrètement et symboliquement la transition qui a été engagée par les gestionnaires du site. Une autre option pourrait être au contraire la valorisation de ces installations, lesquelles faisant partie intégrante des paysages de montagne aujourd'hui et d'un patrimoine historique. Cette idée a été émise sur la station de la Montagne de Lure bien que le choix se soit finalement porté sur leur démontage.**

De plus, concernant la station de Valdrôme, son retour d'expérience est un point de vigilance clef sur lequel les gestionnaires de Céüse peuvent s'appuyer. La première reconversion totale vers une station estivale est aujourd'hui assimilée à un échec par les gestionnaires du site, traduit par une rentabilité trop juste et la lassitude des visiteurs. Si pour l'instant, ce modèle semble très bien fonctionner sur le site de La Sambuy, son contexte géographique et l'activité encore bien présente en période hivernale, sont à prendre en compte. Les retombées économiques dont dispose aujourd'hui La Sambuy lui permet d'investir pour renouveler, encore aujourd'hui, ses activités. D'un autre côté, Valdrôme ne pouvait pas en faire de même et les activités ne se renouvelant pas, les visiteurs se sont lassés. Ainsi, contrairement à la petite station enclavée de la Drôme, le stade de neige à mi-chemin entre les agglomérations d'Annecy et d'Albertville a la capacité de rester dans la course à l'innovation, tenté peut-être de suivre une certaine « disneylandisation » de la montagne. Ce concept développé par l'ethnologue suisse Bernard Crettaz critique notamment une urbanisation des Alpes selon une architecture « *pittoresque construit de façon artificielle* » (Hatt, 2011) retrouvée dans les stations de quatrième génération. Il peut aussi rejoindre aujourd'hui le mouvement d'aménagement des stations dont le développement d'un modèle 4 saisons retourne plus de la création d'un parc d'attraction en plein air.

Des stations comme d'un côté Valdrôme et Puigmal, et de l'autre Montagne de Lure, Mont Aigoual et La Sambuy, peuvent aussi être analysées au regard de l'auteur Philippe Bourdeau. En termes de stratégie d'adaptation aux changements climatiques et sociétaux, il parvient à différencier ces deux types de stations selon deux concepts. Les deux premières stations énoncées pourraient se distinguer dans la catégorie des destinations qui misent sur un « ré-ancrage local » (Bourdeau, 2007). Elles cherchent à s'adapter au nouveau regard que porte les pratiquants sur leurs activités de pleine nature, où les émotions, les sens éveillés ou encore les atouts du territoire de pratique deviennent essentiels. Au contraire, les trois autres stations étudiées rejoindraient bien plus l'idée d'une « déterritorialisation des pratiques » (Bourdeau, 2007). Une idée selon laquelle les pratiques proposées sur un site peuvent être transportées sur n'importe quel autre. C'est sur ce modèle que naissent par exemple des

complexes sportifs et ludiques d'intérieur comme celui de Vésubia Mountain Park à Saint-Martin-de-Vésubie en 2016.

Prendre en considération l'avis des usagers directs d'un espace permet de cerner au mieux leurs attentes et propositions. La réalisation de l'enquête présentée plus haut en est un bon exemple. En effet, l'analyse des attentes des visiteurs et l'implication de la population locale dans les décisions qu'engendreront la transition semblent être des initiatives intéressantes, voire une nécessité pour assurer la fidélisation de ces publics. Ce type de démarche a été engagée sur la station de Puigmal afin d'identifier les potentiels conflits qui pourraient exister entre les différents usagers du site. La station de Valdrôme porte également cette initiative en incitant la population locale à s'impliquer directement dans une co-construction du parc. Pour cela, plusieurs solutions existent et la création d'un groupe de travail pour Céüse souligne déjà cette envie d'imaginer collectivement l'avenir du massif. **Concertation, sondage, réunion publique d'avancement, évènement test, sont autant d'outils permettant d'inclure les futurs partenaires et bénéficiaires d'un projet. Un évènement test pourrait s'apparenter par exemple à une initiation au trail lors d'une journée sur le massif. Des interviews avant, pendant et après l'évènement permettraient ensuite de recueillir les avis et suggestions des participants quant à la mise en place de ce type d'activité tout au long de l'année sur le site. Enfin, le travail de concertation peut être un « frein » comme le souligne le retour d'expérience de la station de Puigmal, par le temps qu'il est nécessaire d'accorder à cette démarche. Pour autant, ce temps pris en amont assure le développement d'une transition efficace et se révèle finalement être davantage une « clé de réussite » du projet. La concertation d'un maximum d'acteurs permet en effet d'anticiper les éventuelles problématiques liées aux relations qui existent entre eux.**

Chaque thème abordé peut être discuté au regard d'un développement durable. Le massif de Céüse présente déjà des ressources précieuses pour que ces gestionnaires œuvrent en faveur d'une durabilité des activités. Si le respect de cet environnement, cher aux yeux de ses usagers, se révèle une priorité, il existe de nombreuses solutions pour tenir cet engagement. Les solutions résident souvent dans une certaine sobriété des actions engagées pour aménager un espace (**privilégier la mise en place de navettes depuis la vallée pour éviter la saturation ou l'agrandissement du parking**), la prise en compte des besoins et envies d'une population locale (**via la réalisation d'une concertation citoyenne**) ou encore une sensibilisation du public accueilli (**par l'intermédiaire de sorties thématiques**). Ces quelques actions pourraient déjà être l'assurance d'une transition à l'image des valeurs que ces gestionnaires souhaitent lui conférer.

Conclusion

Par l'intermédiaire de ce travail d'analyse comparative il était question d'éclairer la Communauté de communes du Buëch-Dévoluy quant aux potentielles solutions de diversification vers un modèle 4 saisons de la station du massif de Céüse. Pour cela, les étudiant.es du Master 2 en Gestion durable des territoires de montagne se sont penché.es sur l'étude de cinq stations de ski françaises elles-mêmes engagées dans ce type de transition : La Sambuy, Montagne de Lure, Mont Aigoual, Puigmal et Valdrôme. Elles ont été choisies pour leurs ressemblances avec la station de Céüse en partie vis-à-vis des difficultés qu'elles rencontrent actuellement concernant la fiabilité de l'enneigement de leur domaine en période hivernale. L'analyse des données récoltées, via la réalisation d'entretiens téléphoniques avec des acteurs de ces cinq sites, a permis de rendre compte de la diversité des démarches menées. Ces dernières s'adaptent aux contextes, particularités et freins que chaque station rencontre dans son développement et qui s'appuient sur des valeurs et objectifs très différents. Enfin, des recommandations et suggestions permettront aux gestionnaires du site de Céüse de se positionner au regard des ressources dont le massif dispose.

Les conditions sanitaires et économiques auxquelles se heurtent actuellement les domaines skiables présentent un nouvel enjeu majeur et décisif dans l'avenir des territoires de montagne. Se réinventer semble devenir une priorité pour continuer de capter un public de plus en plus friand des loisirs en pleine nature. Le célèbre athlète de biathlon et partenaire de la station Puigmal, Martin Fourcade, a publié le 21 janvier 2021 sur sa page Facebook un message de déception mais aussi d'encouragement à destination de ces territoires encore très engagés dans une économie « tout ski ». Il affirme reconnaître un « échec » pour « *ne pas encore avoir réussi [une] mue* ». Il souligne la nécessité d'« évoluer » pour que les décideurs français ne considèrent plus les stations de ski uniquement comme des « *parcs d'attraction* » et invite les territoires de montagne à « *proposer quelque chose de différent plus tourné vers la nature* ». Déjà plusieurs stations se sont engagées dans cette remise en question de leur activité et du lien qu'elles entretiennent avec leur environnement. Alors, si la montagne de Céüse détient aussi toutes les ressources pour devenir un de ces sites où une nature préservée est un précieux allié et non un frein, il est à présent du ressort de ses gestionnaires de le révéler à ses visiteurs.

Table des matières

Sommaire	2
Introduction.....	3
1. Contexte de l'étude.....	4
1.1. De l'or blanc aux sports d'hiver sous tension.....	4
1.2. Zoom sur la station familiale de Céüse 2000	7
2. Commande et méthodologie de travail.....	9
2.1. Prise en main de la commande	9
2.2. Le choix des stations retenues	9
2.3. Méthodologie de récolte et d'analyse des données	10
3. Benchmark	13
3.1. Présentation individuelle des sites étudiés.....	13
4. Analyse transversale des sites	34
4.1. Grille comparative	34
4.2. Approche thématique	39
4.2.1. Le mode de gouvernance	39
4.2.2. Les activités	40
4.2.3. Les stratégies de communication et public ciblé	41
4.2.4. Cohabitation entre usagers	42
4.2.5. Les aménagements.....	43
4.2.6. Les commerces et services	43
4.2.7. Les projets au regard du développement durable	44
4.3. Des idées applicables à la montagne de Céüse	46
Table des matières	50
Bibliographie.....	51
Table des illustrations.....	52
Table des tableaux	52
Table des annexes	52

Bibliographie

- Agence Départementale de Développement Economique et Touristique des Hautes-Alpes. (2021, Janvier). L'infographie des Hautes-Alpes - saison d'hiver 2020,2021. Gap, Hautes-Alpes, PACA.
- Assemblée des départements de France. (2020, Décembre). Un programme pour donner un nouvel horizon à la montagne.
- Bacherely, C., Bonnet, L., Formento, A., & Hofstetter, E. (2020). *Diagnostic de territoire de la montagne de Céüse*. Gap.
- Bourdeau, P. (2007). *Les sports d'hiver en mutation : crise ou révolution géoculturelle ?* Paris: Lavoisier.
- Buron, G. (2018). Le trail connecté, un outil de développement des pratiques ? *Sport Nature Actu*.
- CCI PACA. (2015). *L'actualité économique*. Récupéré sur paca.cci: <http://www.paca.cci.fr/info-veille-economique--hautes-alpes--le-poids-economique-des-stations-de-ski-3988.php>
- Claeys, C. (2020). *Les pratiques récréatives de pleine nature à Céüse, état des lieux et perspectives d'adaptation au changement climatique*. Aix-Marseille Université, Gestion durable des territoires de montagne, Gap.
- Dutheil, G. (2016). Les stations de sports d'hiver s'adaptent au manque de neige. *Le Monde*.
- Enault, N. (2019, Février). Y avait-il vraiment plus de neige avant ? (franceinfo, Éd.) Récupéré sur https://www.francetvinfo.fr/meteo/neige/infographies-y-avait-il-vraiment-plus-de-neige-avant_3185831.html
- Gauchon, C. (2009). Les hivers sans neige et l'économie des sports d'hiver : un phénomène récurrent, une problématique toujours renouvelée. *Cahiers de Géographie*(8), pp. 193-204.
- Hatt, E. (2011). Requalifier les stations touristiques contemporaines : une approche des espaces publics. Application à Gourette et Seignosse-Océan. Université de Pau et des Pays de l'Adour.
- L'Express. (2020). Emplois, fréquentation, retombées... Le secteur des stations de ski en six chiffres. *L'Express*. Récupéré sur lexpansion.lexpress: https://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/emplois-frequentation-retombees-le-secteur-des-stations-de-ski-en-six-chiffres_2139337.html
- Musée Dauphinois. (1994). La grande histoire du ski. Grenoble, Isère, Auvergne-Rhône-Alpes.
- OCDE. (2007). *Changements climatiques dans les alpes européennes : Adapter le tourisme d'hiver et la gestion des risques naturels*.
- Paillard, J.-F. (2020). Ski : les stations de sports d'hiver se réinventent. *Ca m'intéresse*.

Table des illustrations

Figure 1 : Affiche promotionnelle pour Serre-Chevalier. (source : Pinterest)	4
Figure 2 : Nombre de domaines skiables bénéficiant d'un enneigement naturel fiable en France dans les conditions climatiques actuelles et futures. (source : Rapport OCDE 2007)	6
Figure 3 : Bas de la station de Céüse en hiver. (source : skiinfos.fr)	8
Figure 4 : Sur le plateau de la station de Céüse en été. (source : valloire-randos.fr)	8
Figure 5 : Localisation des stations étudiées. (source : BingAerial)	10
Figure 6 : Vues aérienne sur la Montagne de Lure avec à gauche, une vue récente (2018) et à droite, une vue ancienne (2010)	21
Figure 7 : Localisation des services de la station du Mont Aigoual. (source : Géoportail).....	23
Figure 8 : Vue aérienne de Puigmal en 2018 via le site Geoportail	28
Figure 9 : Quel avenir pour la station de Céüse 2000 ? Graphique extrait du compte rendu d'enquête réalisé par Cécilia Claeys et les étudiants du Master 1 GDTM ayant reçu 871 réponses.	46

Table des tableaux

Tableau 1 : Contacts retenus pour chaque station étudiée	12
Tableau 2 : Grille comparative des stations - Partie 1.....	34
Tableau 3: Grille comparative des stations - Partie 2.....	35
Tableau 4 : Grille comparative des stations – Partie 3.....	36
Tableau 5 : Grille comparative des stations - Partie 4.....	37
Tableau 6 : Grille comparative des stations - Partie 5.....	38
Tableau 7 : Récapitulatif des modèles de gouvernance avant et après transition	39
Tableau 8 : Récapitulatif des activités pré et post transition.....	40
Tableau 9 : Récapitulatif des publics accueillis pré et post transition.	41

Table des annexes

Annexe 1 : Commande du projet réalisée par la CCBD	53
Annexe 2 : Note de cadrage du projet	57
Annexe 3 : Grille d'entretien	58
Annexe 4 : Carte de la zone ludique de La Sambuy	62
Annexe 5 : Carte de la zone nature, projet Vertical Sambuy	62
Annexe 6 : Vue aérienne sur la station de Valdrôme issue du site Géoportail.....	63

Annexe 1 : Commande du projet réalisée par la CCBD

PROPOSITION DE PROJET D'ATELIER PROFESSIONNEL du Master 2 GDTM – Pôle Universitaire de Gap

Nom de la Structure soumettant le projet d'atelier professionnel :	Communauté de Communes Buëch Dévoluy		
Sigle (ou acronyme) :	CCBD		
Statut juridique* :	Collectivité territoriale		
Adresse :	16 place de la République		
Code Postal et Ville :	05400 Veynes		
Nom et fonction du contact :	Julie MAZET Responsable Service Tourisme		
Téléphone :	04 9 2 58 30 82	Courriel :	j.mazet@ccbd.fr

**(association, collectivité territoriale, établissement public, autre à préciser)*

Titre du projet :

Diversification toutes saisons de la station de Céüse – Analyse comparative

Territoire du projet :

Massif de Céüse, communauté de communes Buëch Dévoluy

Principaux partenaires/co-porteurs du projet (le cas échéant) :

Communauté de Communes Buëch Dévoluy, en partenariat avec la commune de Manteyer

Objectifs du projet :

La Communauté de Communes Buëch Dévoluy est aujourd'hui gestionnaire de la station de Céüse. Confronté à des difficultés d'enneigement, la station n'a pu ouvrir depuis déjà plusieurs saisons, et les projets envisagés pour conforter l'activité de ski alpin n'ont pu aboutir. Aussi, la CCBD s'est engagée, au côté des communes de Manteyer et de Chateauneuf d'oze – sur

lesquelles est implanté la station, dans une démarche de conversion du domaine skiable : l'objectif est d'amorcer une transition vers un site multiactivité.

La réflexion porte aujourd'hui sur la diversification des activités pratiquées en période hivernale mais également la conception d'une offre adaptée pour les autres saisons. Ces nouvelles activités seront imaginées de manière à ancrer une activité économique sur le Massif de Céüse, dans le respect de son environnement naturel.

D'autres stations se sont également engagées dans un processus similaire de mutation de leur offre touristique : le Buëch Dévoluy souhaite donc avoir des retours d'expérience de ces territoires.

Actions à mettre en œuvre et livrables :

La commande de la CCBD auprès des étudiants du Master GDTM porte sur la réalisation d'une étude d'observation et d'analyse comparative (benchmark) auprès de domaines également engagés dans un processus de diversification hors ski alpin

Il sera privilégié l'étude de domaines skiables confrontés à des problématiques similaires à Céüse :

- Des stations de taille petite ou moyenne
- Des stations confrontées à un manque d'enneigement récurrent
- Des stations ne disposant pas d'un parc d'hébergement / de commerces très important
- Des stations dites « de proximité » : dont la clientèle est principalement constituée de locaux

Il est attendu une analyse de la démarche et de la stratégie de diversification des stations identifiées. Celle-ci devra notamment permettre d'apporter des éclairages sur les points suivants :

> Méthodologie de travail et concertation

Comment la démarche de diversification a-t-elle été engagée et pilotée ? Quelles en sont les clés de réussites et/ou points de vigilance ?

> Positionnement activité hivernale et ski alpin :

Pour beaucoup, l'attractivité d'une station repose encore souvent sur l'activité du domaine skiable : quel a été le choix de ces stations, entre fiabilisation de l'activité hivernale et arrêt complet des remontées mécaniques ?

> Gestion des éventuels conflits d'usage entre activités estivales et pastoralisme

De nombreux domaines skiables sont traditionnellement dédiés à l'activité pastorale en été : le développement d'activités de pleine nature pendant cette même période suppose une gestion des éventuels conflits d'usage. Comment ce sujet a été traité dans les démarches de diversification ?

> Préservation de l'environnement

Comment la question de la préservation de l'environnement a-t-elle été traitée dans les logiques de diversification mises en œuvre, est-ce que certaines stations en ont fait un critère prépondérant dans les actions mises en œuvre ?

> Mode de gestion : gouvernance et structuration juridique

Initier une diversification suppose l'implication d'autres acteurs du tourisme dans cette dynamique. Comment ces stations sont passées d'une « gouvernance station » à une « gouvernance multiactivité » ? Quel a été leur choix de structuration juridique ?

> Commercialisation, communication et promotion

De quelle façon les stations ont mis en marché leur nouvelle offre, comment ont-ils adapté leur communication ?

> Inscription dans des réseaux/labels

Est-ce que l'adhésion à des labels/réseaux a été un levier de structuration et/ou de promotion ?

Il est ici attendu un focus sur la démarche Outdoor Expériences développée par Rossignol.

> Emploi / maintien d'activité économique

Est-ce que la diversification a permis d'atteindre un nouvel équilibre économique ? Est-ce que cela a débouché sur des créations/maintien d'emploi ?

> Evaluation

Est-ce qu'une démarche d'évaluation des actions de diversification a été mise en œuvre sur les stations identifiées ? Est-ce que celle-ci permet effectivement d'ajuster la stratégie de diversification ?

Quelques stations « 4 saisons » pré-identifiées (non exhaustif) :

> Station alti Aigoual (Pra peyrot)- à cheval Lozère et Gard : maintien du ski alpin et ski de fond et développement d'une offre d'activités alternatives au ski alpin en période hivernale / Développement d'une offre 4 saisons / Extension du réseau multi-activités sur l'ensemble du territoire.

> Station du col du Corbier (station de Drouzin-le-Mont au Biot) en Haute-Savoie

Développement « montagne douce » / choix de réduire le domaine skiable avec une réouverture partielle (bas du domaine) / développement APN avec appui de Rossignol

> **Puyvalador – dans les Pyrénées Orientales :**

Au départ de la démarche de relance du domaine skiable : une association et un financement via du crowdfunding, sans succès. Puis, une récente reprise par un privé, avec un projet de diversification.

> **La Sambuy – Haute Savoie :**

Développement du 4 saisons depuis de nombreuses années, avec 2 « zones » : une zone ludique en bas de station (luges d'été, etc) et une zone nature en haut de station (rando, escalade...)

> **Puigmal - Pyrénées Orientales**

Arrêt de l'activité ski alpin et démontage des remontées mécaniques / projet de diversification élaboré avec Rossignol

> **Valdrôme – Drôme**

Une station désormais ouverte uniquement en période estivale / gérée par le Département de la Drôme

Si cela semble pertinent, l'analyse pourra également inclure des stations de pleine nature qui ne seraient pas spécifiquement issues d'une conversion/mutation d'un domaine alpin.

Quelques exemples :

Station de pleine nature de Mandaille-St-Julien (Cantal) : réhabilitation d'une ancienne école comme point de départ d'activités encadrées par des professionnels + équipements de pratique (rando, vtt, via ferrata, parapente, canyoning.)

Ambert- Crêtes du Forez (Loire) : un espace nordique, un espace VTT labellisé, et des professionnels d'activité variée (vol libre, etc)

Pays d'Aubagne et de l'Etoile (Bouche du Rhône) : développement d'une station Trail, Marche nordique, VTT et cyclotourisme avec l'appui de Rossignol.

La démarche de labellisation de Sites et Stations Respirando menée par le Département de la Haute-Loire

Calendrier prévisionnel :

Calendrier exact à définir avec les étudiants.

Il est envisagé que les élus du territoire se déplacent pour des visites et rencontres de terrain : les étudiants pourront y être associés, si cela est compatible avec leur calendrier.

Annexe 2 : Note de cadrage du projet

Eléments de cadrage	Description
Contexte	La station de Céüze 2000 a fermé ses remontées mécaniques depuis deux hivers en raison du manque de neige. Désireux de voir le massif regagner en activité touristique, les acteurs du territoire souhaitent s'engager dans une démarche de diversification pour faire de Céüze 2000 une station 4 saisons.
Commande : Diversification toutes saisons de la station de Céüze – Analyse comparative	Rédaction d'un benchmark des stations de ski engagées dans une diversification vers le 4 saisons.
Commanditaire	Communauté de Communes Buëch Dévoluy, en partenariat avec la commune de Manteyer
Territoire intéressé	Massif de Céüze, communauté de communes Buëch Dévoluy
Périmètre d'étude	Stations de sport outdoor en territoire de moyenne montagne
Porteurs du projet	Etudiants de Master2 GDTM : Lola Bonnet, Anna Formento, Louis Teyssier
Objectifs et résultats attendus	Un dossier présentant les stations qui se sont déjà diversifiées, les outils utilisés, la démarche entreprise, leur situation actuelle... Présenter des propositions de diversification et de transition de la station Céüze 2000.
Méthodologie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recherches bibliographiques (site internet, revues, article...) afin d'identifier les stations cibles (balayage large) et les acteurs clés à contacter. 2. Recensement des informations récoltées dans une grille d'analyse propre à chaque station 3. Identification définitive des stations cibles (environ 5 ou 6) 4. Entretiens avec les acteurs clés de ces stations (en présentiel ou en distantiel). 5. Etude des informations récoltées grâce aux grilles d'analyse réalisées 6. Identification des initiatives en adéquation avec Céüze 2000 7. Propositions d'orientation de diversification de la station Céüze 2000
Contraintes, risques	Temporalité des entretiens selon les disponibilités des acteurs clés à rencontrer. Coordination entre l'avancement du travail des étudiants et celui du groupe de travail de la station.

Annexe 3 : Grille d'entretien

Thématique 1 : Diversification

Qui est le propriétaire de la station ?

Q1 : Temporalité de la conversion

En quelle année avez-vous eu la volonté de réfléchir à une diversification de la station ? Et pour quelles raisons ?

En quelle année le lancement de cette diversification a été effectué ?

Q2 : Les acteurs de la reconversion/la gouvernance

Quels sont les acteurs à la source de l'engagement de la démarche de diversification pour la station ?

Qui a piloté cette démarche ?

⇒ La démarche a-t-elle été freinée par des acteurs ?

Comment s'est déroulé le passage d'une gouvernance en station de ski classique vers une gouvernance en station multi-activités ? Ce changement de gouvernance a-t-il affecté la structuration juridique de la station ? Si oui, pourquoi avoir fait ce choix ?

Le mode de gestion a-t-il évolué avec la diversification des activités ? Si oui, de quelle manière ?

Q3 : Difficultés et points de vigilance

Quelles ont été les difficultés rencontrées dans le cadre de cette démarche de diversification ?

Existe-t-il des commerces qui ont fermé et qui n'ont pas pu rouvrir malgré la diversification ?

Si cette expérience devait être reconduite aujourd'hui, sur quels points seriez-vous particulièrement vigilants ?

Selon-vous quelles sont les clés de réussite de la démarche de diversification de la station ?

Thématique 2 : Concernant l'offre, activités d'hiver, activités d'été, positionnement actuel et cible, plan de communication

Q4 : Les activités proposées

Quelles étaient les anciennes activités présentes sur le domaine ? (hiver et été)

Quelles sont les dernières activités arrivées sur la station ?

Avez-vous investi dans la mise en place de nouveaux équipements pour accompagner la diversification de la station ?

Q5 : Potentiels conflits usagers

La station accueille-t-elle une activité pastorale ?

Si oui : Avez-vous déjà connu des conflits entre les activités proposées sur la station et le pastoralisme ?

Quelle démarche la station suit-elle afin de gérer au mieux ces éventuels conflits ? (Outils de sensibilisation ? Actions de la part d'association ?...)

Y a-t-il eu une réflexion en amont pour éviter d'éventuels conflits ?

Q6 : positionnement et stratégie de communication

Avez-vous adopté un positionnement particulier pour promouvoir la station ?

Quels sont les cibles de clientèle pour le domaine ?

Comment réalisez-vous votre communication ?

Avez-vous adapté votre façon de communiquer après avoir entamé la diversification ?

De quelle manière ?

La station possède-t-elle un label ?

Ce label est-il un levier de structuration pour la station ?

Un moyen de promotion ?

Q7 : focus sur la démarche Outdoor Expériences développée par Rossignol

Pour station Rossignol : J'ai vu que la station est engagée dans la démarche Outdoor Expériences développée par Rossignol,

Pourquoi avoir fait ce choix ?

Avez-vous déjà des retours à faire positifs ou négatifs par rapport à ce choix ?

Pour station non-Rossignol : Avez-vous entendu parler de la démarche Outdoor Expériences développée par Rossignol ?

Avez-vous été tenté par cette démarche ? Pourquoi ?

Avez-vous eu recours à une stratégie de "Go to Market" ? Si oui, sous quelle forme ?

La définition d'une stratégie Go To Market est simple : il s'agit de structurer et d'organiser la sortie d'un produit ou d'un service, en optimisant à la fois les ressources internes et externes de l'entreprise (et l'expérience client), afin de s'assurer du succès du lancement du produit.

Thématique 3 : Les aménagements et remontées mécaniques

Existe-t-il des aménagements qui étaient présents dans le passé mais qui sont devenus obsolètes et qui ont disparu ?

Y a-t-il eu une fermeture temporaire, voir définitive des remontées mécaniques ?

Quand est-ce que cela s'est produit ?

Avez-vous eu recours à un démontage ?

Pourquoi ? (Si oui) Par qui ? Et quand ?

Thématique 4 : Services disponibles

Quel type d'accueil avez-vous mis en place sur la station ?

Avez-vous un service de premiers secours sur la station ?

Y a-t-il un service de restauration sur la station ? De quel type ? Pour quelle capacité ?

Y a-t-il un service d'hôtellerie ou de résidence sur la station ? De quel type ? Pour quelle capacité ?

Y a-t-il un service de location de matériel ?

D'autres services qui ont accompagné la diversification ou que vous avez tout simplement maintenus ?

Ces services étaient-ils déjà présents sur la station avant sa reconversion/diversification ?

Si non, pourquoi avoir choisi d'installer ces services ? Ont-ils été mis en place avant ou après l'apparition des nouvelles activités proposées ? Comment la station a-t-elle géré les priorités vis-à-vis de ces services ?

Avez-vous vu la création d'emploi sur la station en lien avec votre diversification ?

De quels types ? Nombre ?

Thématique 5 : Fréquentation

Avez-vous réalisé des études de fréquentation ?

Relance : Existe-t-il un document qui permet de voir des données sur la fréquentation du public par mois, voire par jour ? Pourrions-nous y avoir accès ?

Si non, avez-vous une idée de la fréquentation de la station ?

Y-a-t-il une variation nette sur ces 5 dernières années ?

Connaissez-vous les caractéristiques du public qui fréquente votre station ? (ex : CSP, durée de leur séjour, répétition du séjour, distance du domicile)

Thématique 6 : RSE, bilan carbone, label, ancrage local, plan de mobilité

Avez-vous mis en place des actions liées à la préservation de l'environnement sur la station ?

Energies renouvelables ? Mobilités douces d'accès à la station par ex ?

Cette démarche de respect de l'environnement a-t-elle été un critère important dans le choix de diversification de la station ? Pourquoi ?

Existe-t-il une étude ou une prévision du bilan carbone de la station ?

Pensez-vous que la station ait un fort impact au niveau de la localité ? Existe-t-il un fort ancrage local ? Dans quelles mesures ?

Avez-vous réalisé un plan de mobilité en lien avec la station ?

Thématique 7 : Résultats économiques

Quels ont été vos plus gros investissements sur les dernières années ? Pouvez-vous nous communiquer le coût de chacun d'eux ?

Avez-vous eu recours à des aides particulières afin de financer la diversification/reconversion de la station ?

Quels sont les coûts d'exploitation de chaque activité par an (ou par saison) ?

Combien coûtent les frais de personnel par saison ?

Auriez-vous un résultat d'exploitation à nous communiquer sur les dernières années ?

Auriez-vous une différence chiffrée du bilan financier pré et post transition ? Qu'est ce que ce chiffre représente pour vous ? Etes-vous plutôt optimiste ou pessimiste pour les années à venir ?

Thématique 8 : Evaluation

Avez-vous, ou réalisez-vous une démarche d'évaluation de votre stratégie de diversification ?

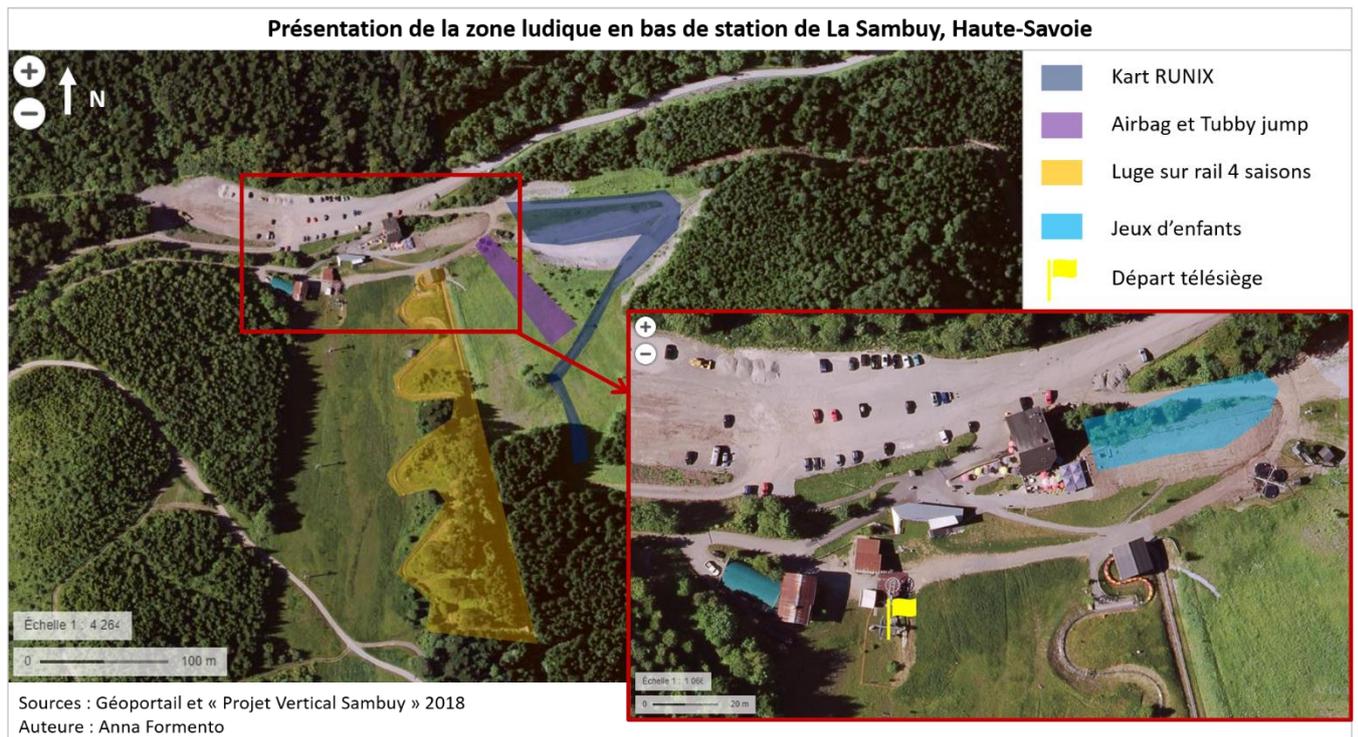
Sous quelle forme ?

(Si oui) Cela vous a-t-il permis de mettre en place des outils d'ajustement pour la stratégie de diversification ?

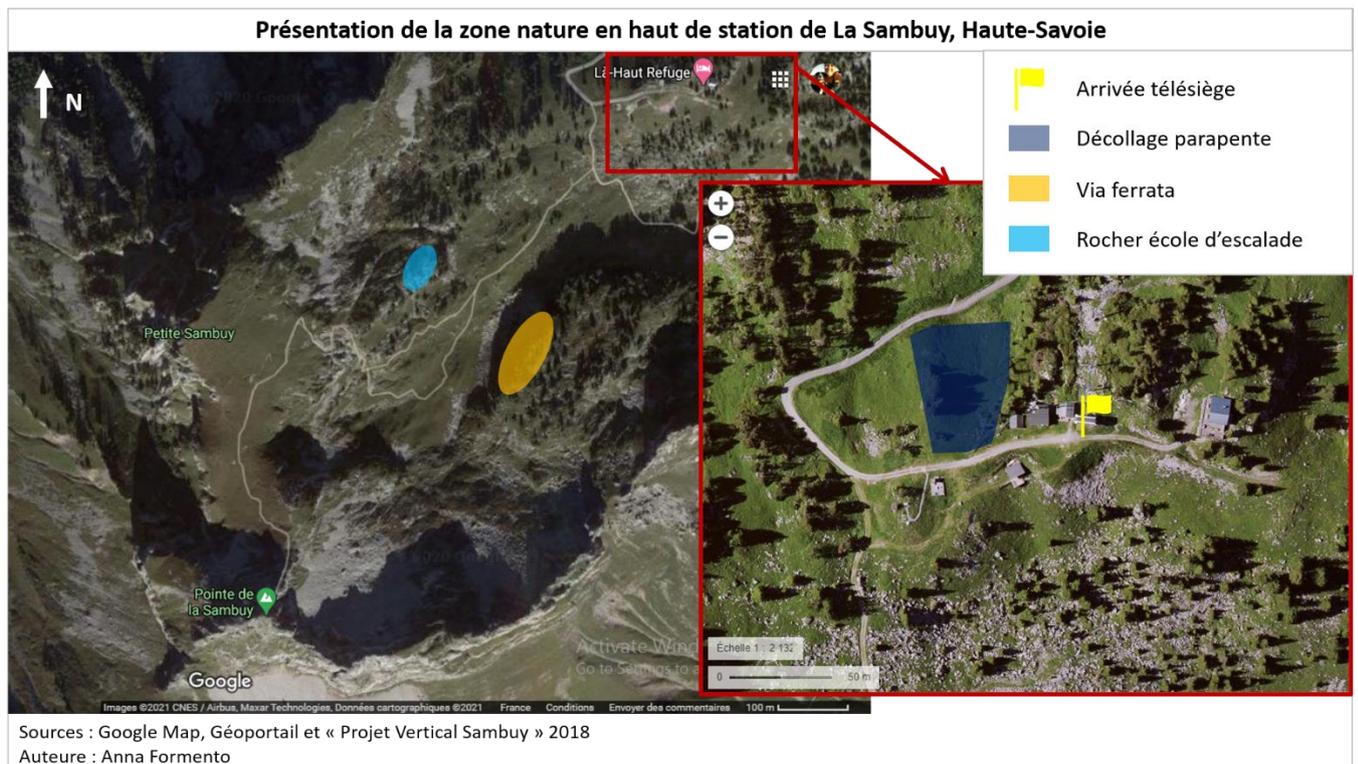
De quelle manière ?

Avez-vous réalisé un plan de mobilité en lien avec la station ?

Annexe 4 : Carte de la zone ludique de La Sambuy



Annexe 5 : Carte de la zone nature, projet Vertical Sambuy



Annexe 6 : Vue aérienne sur la station de Valdrôme issue du site Géoportail



Données cartographiques : © CRIGE-PACA, Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, Département des Alpes-de-Haute-Provence, Département des Hautes-Alpes

Résumé

Ce document présente le travail d'analyse comparative de type benchmark réalisé par trois étudiants.es en Master 2 Gestion durable des territoires de montagne à Gap. Commanditée par la Communauté de commune du Buëch-Dévoluy, cette étude retrace l'analyse des différentes démarches de diversification ou de reconversion de cinq stations de ski françaises. La structure intéressée a depuis peu pris la gestion du stade de neige du massif de Cëuse situé dans les Hautes-Alpes. Ses remontées mécaniques ayant fermées depuis 2017, les gestionnaires souhaitent donner à un nouvel élan au site en y proposant des activités praticables tout au long de l'année. Afin de les guider dans leurs réflexions, les étudiants ont échangé avec des acteurs des stations de La Sambuy, Montagne de Lure, Mont Aigoual, Puigmal et Valdrôme. La diversité des démarches suivies par chacune d'elles a permis de mettre en avant des clefs de réussite, des points de vigilance et des recommandations éventuellement applicables au site de la montagne de Cëuse. Une analyse transversale des stations étudiées identifie par thématique les choix adoptés d'un point de vue des aménagements réalisés ou supprimés, des nouvelles activités proposées, des services à disposition, des engagements suivis en accord avec un développement durable, du mode de gouvernance choisi... Tous ces éléments sont mis au regard du contexte économique, social et environnemental propre à chaque station afin de cerner la cohérence des projets portés et d'inviter les gestionnaires du site de Cëuse à reconnaître les besoins et ressources de ce dernier.

Abstract

This document presents the benchmark work of three students on the Master Sustainable management of mountains territories at Gap. It was ordered by the Buëch-Dévoluy inter-municipality and it traces the analysis of various diversification or reconversion approaches for five French ski resorts. The interested organisation has recently taken the lead of the snow stadium of Cëuse in the department of the Hautes-Alpes. The ski lifts having closed since 2017, indeed, the managers wanted to give a fresh revival to the site with some news activities practicable all along the year. To guide them in their reflexions, the students having exchanged with the managers of the ski resort called La Sambuy, Montagne de Lure, Mont Aigoual, Puigmal and Valdrôme. The diversity of the approaches followed by each of them made it possible to highlight the keys of success, watch points and recommendations that may apply to the Cëuse's mountain site. A transversal analysis of the examined ski resorts class by theme the adopted choices from the point of view of the arrangement made or removed, of the news activities proposed, of the available services, of the commitments followed according to sustainable development, of the type of management chosen... All these elements are put in the economic, social and environmental context specific to each ski resort in order to identify the consistency of the projects and invite the managers of the site of Cëuse to recognize the needs and resources of their site.