

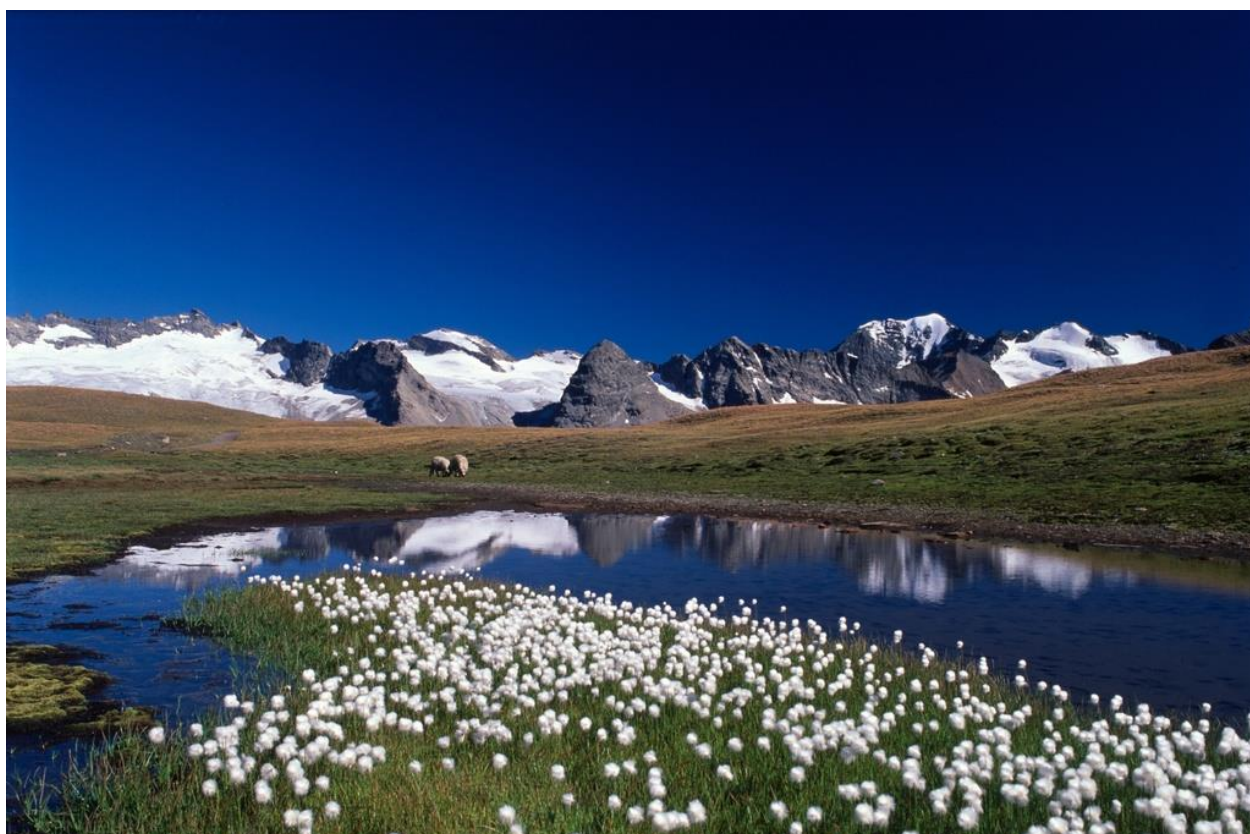
---

## Stratégie de développement touristique

2016 - 2020

*Haute Maurienne Vanoise – Terra Modana*

---



*Ici et nulle part ailleurs*

*En 2020,*

*Grâce à l'implication de tous autour du projet collectif de développement touristique,*

La nouvelle destination est devenue plus attractive pour des clientèles familiales en quête d'une montagne vivante, préservée et facile à explorer. Cette destination valorise ses richesses naturelles et culturelles exceptionnelles, considérées comme des atouts majeurs et différenciants, qui lui donnent une place de choix sur le marché du tourisme de montagne. Dans des paysages époustouflants, chacun vient vivre des expériences uniques et inoubliables.

La stratégie de développement touristique, structurée, partagée, portée par tous et pour tous permet le développement équilibré du territoire dans ses composantes économiques, sociales et environnementales. Au-delà du tourisme, le territoire cherche à booster son attractivité globale, à destination des entrepreneurs, des entreprises, des populations, améliorant ainsi sa capacité à se projeter dans l'avenir et son dynamisme.

### *Définition, cohérence et pertinence du périmètre du territoire*

Les territoires de Haute Maurienne Vanoise et Terra Modana forment un réel « bassin de vie ». Les échanges et les flux de populations et de marchandises sont réguliers : emploi, commerces, services, vie sociale et culturelle, etc.

Ces deux territoires constituent une destination touristique à part entière car ils disposent de nombreux dénominateurs communs notamment dans leurs aménités et caractéristiques intrinsèques : géographie, géologie, stations-villages et stations intégrées de taille homogène qui s'égrènent tout au long de cette vallée bordée par le Parc national de la Vanoise et l'Italie, une histoire et un patrimoine communs, une agriculture forte et dynamique. Autres fils conducteurs touristiques : la Route des Grandes Alpes, le chemin du Petit Bonheur ou encore le Grand Tour de Haute Maurienne Vanoise.

L'hypothèse est faite et en partie vérifiée que les clientèles touristiques ne perçoivent pas les frontières administratives et circulent sur l'ensemble du territoire, notamment en période estivale, dans cet ensemble cohérent qui jouit globalement d'un même pouvoir d'attractivité. Il est à noter que les clientèles des 2 territoires ont des profils assez proches : clientèles plutôt familiales, niveaux de vie plutôt similaires, origines géographiques, etc. *Une analyse plus précise devra permettre de déterminer le profil des clientèles fréquentant les 2 territoires réunis et les pôles d'attractivité qui les composent.*

Des habitudes de travail en commun existent d'ores et déjà entre les deux territoires sur le volet touristique notamment, sur la randonnée pédestre et la raquette (cartes de randonnée communes) ainsi que sur la mobilité (SKIBUS en lien avec Aussois l'hiver) ainsi que sur le ski alpin dans le cadre du forfait commun ESKIMO, mais sans réelle vision stratégique globale à ce stade cependant.

En revanche, si le rapprochement de ces deux territoires apparaît comme une évidence d'un point de vue du développement, il est à noter qu'il existe des freins de natures très différentes.

Les deux Communautés de communes n'ont pas les mêmes compétences, par exemple (liste non exhaustive) :

- La CCTM gère notamment des équipements et infrastructures collectifs (station d'épuration, OPAH, écoles, équipements sportifs...). Il est à noter qu'elle est autorité organisatrice de la station de La Norma.
- La CCHMV dispose de la compétence tourisme qu'elle délègue à un Office de tourisme Intercommunal sous forme d'EPIC.
- La CCHMV dispose de la compétence « Activités de Pleine Nature ». Les deux collectivités partagent la compétence « sentiers » avec les communes mais de manière différente.
- La CCHMV dispose de la compétence « transports touristiques sur les lignes qui concernent toutes les communes » ; la CCTM est compétente pour le Transport à la Demande et met à disposition des minibus pour les associations.

Il existe des marqueurs identitaires forts sur les deux territoires, engendrant de fortes disparités socioculturelles. Par exemple, le territoire de Terra Modana fait face à des problématiques urbaines et industrielles tandis que la Haute Maurienne Vanoise est un territoire plus rural avec une agriculture encore forte.

**Stratégie de développement touristique 2016 – 2020**  
**Haute Maurienne Vanoise Terra Modana**

*Diagnostic partagé : points communs et divergences*

Thématiques	Points communs	Divergences
Place du tourisme dans l'économie locale	<p>Tourisme : le ou l'un des moteurs de l'économie des deux territoires.                      La neige est encore la principale filière touristique.                      La randonnée est présente sur tout le territoire.                      La structuration du tourisme autour des stations, « locomotives ».</p>	<p>Pour HMV : tourisme = moteur économique essentiel.                      TM : encore forte présence d'autres secteurs économiques.                      L'itinérance est moins prégnante sur TM.</p>
<p>Offre touristique  <i>Caractéristiques transversales toutes saisons confondues</i>                      UN TERRITOIRE RICHE...</p>	<p>Environnement naturel exceptionnel                      Apes du nord, déjà au sud : climat généreux                      Montagne authentique et vivante (les habitants portent les traditions)                      Agriculture essentielle au tourisme.                      Patrimoines exceptionnels (culturel, industriel, naturel, historique...)                      Villages typiques, avec une forte identité, complémentaires                      Offre touristique très diversifiée                      Proximité de la frontière avec l'Italie                      La présence de toutes les manières de vivre la montagne à travers le temps</p>	<p>Economie industrielle sur Terra Modana VS poids de l'agriculture en HMV                      Ecomobilité trop peu présente sur Terra Modana</p>
... QUI PEUT MIEUX FAIRE !	<p>Nécessité de s'organiser pour progresser en tant que destination touristique                      Accueil des familles (notamment offre de garderie et d'accueil petite enfance) trop faible                      Manque de prise de conscience des acteurs sociopro de leur propre pouvoir à agir (et de la nécessité de participer à l'effort collectif), en complément et en parallèle des démarches collectives                      Structuration de l'offre en devenir : ESKIMO.</p>	

**Stratégie de développement touristique 2016 – 2020**  
**Haute Maurienne Vanoise Terra Modana**

Hébergement et restauration <i>Hébergement</i>	Qualité variable des hébergements, que ce soit les appartements en RT ou bien les autres types d'hébergements. Souvent encore un manque de prise de conscience des propriétaires et des hébergeurs de la faible qualité de leur bien, et de l'exigence des touristes. Faible place de l'hôtellerie dans l'offre globale. Importance de la menace des sorties de baux, brutales et très bientôt dans le cas de Terra Modana. Nombre de lits froids aujourd'hui déjà problématique sur les deux territoires.	Augmentation du nombre de lits neufs ces dernières années pour la H MV, alors que sur TM, peu de nouvelles constructions ; Offre hôtelière et en centres de vacances en difficulté en Haute Maurienne Vanoise
<i>Restauration</i>		La restauration n'est pas un sujet de réflexion sur TM
Activités	Offre aqualudique ou de « bien-être » encore trop timide sur les deux territoires. Offre d'activités culturelles très importante, riche et diversifiée, mais encore trop peu mise en tourisme, ou vétuste. Offre APN encore trop peu lisible, voire élitiste (cf. VTT sur les stations de Terra Modana) ; même si de gros efforts ont déjà été faits pour améliorer l'accessibilité des pratiques APN (cf. aménagements VTT sur Aussois)	
Services à la personne : <i>Santé</i>		TM : agglomération Modane / Fourneaux propose un service de prise en charge quasi complet. Les habitants de H MV sont usagers des services de l'agglomération Modane / Fourneaux
Accueil enfance –	Des efforts, mais encore trop peu de structures permettant un accueil de qualité et répondant à la demande.	
Mobilité <i>A l'intérieur du territoire</i>		L'offre de H MV est déjà bien structurée. La comcom a la compétence. TM n'a pas la compétence. A part les navettes hivernales (gare – stations) et Eskimo, l'offre de mobilité est inexistante.
<i>Vers le territoire :</i>	L'agglomération Modane Fourneaux est la porte d'entrée aussi vers la H MV. Nécessité de conserver cet accès facile, dans le cadre du LTF.	
Autres	Professionnalisation des acteurs nécessaire pour améliorer la convénience du territoire, (ex : accueil des clientèles étrangères) La clientèle familiale est une cible. Quid de la clientèle « jeunes » (c'est un créneau sur lequel se positionne un peu Valfréjus) ? Peu d'agritourisme Pas d'offre de courts séjours, ou de séjours différents de la semaine type – samedi)	

**Stratégie de développement touristique 2016 – 2020**  
**Haute Maurienne Vanoise Terra Modana**

Caractéristiques hivernales	<p>Forfait ESKIMO, et structuration d'une partie de l'offre d'activités (hiver, et été pour le forfait saison) sur l'ensemble du territoire</p> <p>Stations de moyenne montagne</p> <p>Domaines nordiques, dont un relié (Aussois-Sardières)</p> <p>Importance de l'hiver dans l'économie touristique</p> <p>Domaines skiabiles de bonne qualité, enneigement intéressant</p> <p>Poids économique de Val Cenis = les trois stations de TM</p> <p>Stations villages présentes dans les deux territoires</p> <p>Diversité de l'offre touristique hors ski intéressante, même si l'offre aqualudique est bien en dessous de la demande.</p> <p>Manque d'activités indoor par mauvais temps</p>	<p>Sur Terra Modana, stations de taille comparables, alors qu'en HVM, Val Cenis est la locomotive du territoire</p> <p>Deux stations ex nihilo sur Terra Modana, alors que toutes les autres sont des stations-villages</p> <p>Gestion des domaines skiabiles très disparates.</p>
Caractéristiques estivales	<p>Le PNV</p> <p>L'accessibilité de la montagne (glaciers, randonnées...)</p> <p>Possibilité de mettre en valeur une montagne « facile », à explorer</p> <p>Importance des APN dans un cadre environnemental unique</p> <p>Faiblesse : manque de structuration de l'offre, valorisation insuffisante au regard du potentiel</p>	
Vision client : l'image	<p>Nécessité d'en savoir plus sur l'image qu'ont les clientèles touristiques réelles et potentielles sur les territoires et les destinations qui les composent</p>	<p>L'image plutôt favorable de la Haute Maurienne VS l'image négative de Modane</p> <p>La promotion d'un territoire global (HVM pour la HVM) VS une promotion encore station par station pour TM (sauf le journal « Terra Modana »)</p>
Stratégie marketing	<p>Manque de stratégie marketing efficace et partagée</p>	
Positionnement du territoire	<p>Sur chacun des deux territoires, le positionnement ne donne pas entièrement satisfaction : HVM se cherche, TM n'existe pas en tant que tel</p> <p>Pas de partage de ce positionnement</p> <p>Pas de portage de ce positionnement</p>	
Clientèles	<p>Cible familiale</p> <p>Constat de peu de données actualisées, fiables et sur lesquelles s'appuyer réellement</p>	
Organisation touristique	<p>Difficulté et recherche continue d'une organisation touristique efficiente et partagée</p> <p>PNV : perçu comme un réel atout en termes d'image, mais très contesté en tant</p>	<p>OTI vs 3 OT + 1 BIT pour TM.</p> <p>TM : pas de compétence tourisme intercommunale.</p> <p>Une station gérée par la comcom.</p>

**Stratégie de développement touristique 2016 – 2020**  
**Haute Maurienne Vanoise Terra Modana**

	que structure Le Contrat : une opportunité pour imaginer une nouvelle gouvernance ?	
Saisonnalité		Différences de maturité des réflexions autour de la question de la saisonnalité, dû en partie seulement aux caractéristiques des territoires (Modane / Fourneaux, agglomération concentrant l'ensemble des services nécessaires, accessibilité, politique d'embauche dans les stations...)

## *Enjeux stratégiques du territoire*

De grands enjeux se dégagent des diagnostics des deux territoires et de leur croisement. Ils caractérisent la manière dont le tourisme est au service du développement territorial :

- La nécessité de maintenir la **maîtrise locale du développement touristique, par les acteurs locaux, pour les populations locales**. Le tourisme étant l'activité économique n°1, il est nécessaire de s'assurer que ses retombées irriguent l'ensemble du territoire, et d'identifier les réponses appropriées aux questions qui se posent sur le modèle économique de certaines stations ;
- **Le nécessaire travail sur l'accueil et l'offre touristique :**
  - o La préservation et la valorisation des ressources naturelles et culturelles du territoire :
    - Le patrimoine naturel et culturel est une ressource et un élément constitutif du « terrain de jeu » nécessaire à un développement performant des activités de pleine nature (APN) ;
    - Le développement des APN est un moyen particulièrement efficace de valoriser les ressources naturelles et culturelles du territoire, tout en s'assurant de leur préservation ;
  - o L'optimisation de la qualité de l'accueil et de l'offre touristique dans un souci de convenance, en lien avec l'ensemble des acteurs publics et privés ;
  - o La gestion de la question des lits froids et le soutien à la requalification continue des hébergements touristiques dans l'idée d'optimiser le remplissage du parc existant (en lien également avec l'optimisation de la mise en marché) ;
  - o Le développement de l'accessibilité de la destination et de l'écomobilité sur le territoire, permettant un déplacement facilité et respectueux de l'environnement au sein et entre les pôles touristiques du territoire ;
- **Le renforcement de l'observation touristique** pour une meilleure aide à la décision et une amélioration de l'évaluation de la stratégie et des actions conduites (données quantitatives et qualitatives, comportement du consommateur, veille, prospective...) ;
- **La maîtrise de la stratégie marketing et l'optimisation de la commercialisation :**
  - o La clarification du périmètre de la destination-mère et des destinations (pôles touristiques ou pôles d'attractivité) qui la composent ;
  - o La définition, le partage, la maîtrise et le suivi de la stratégie marketing, avec notamment :
    - La confirmation ou l'infirmité du fait que la famille est le cœur de cible de la destination ; la détermination d'autres cibles de clientèles, le cas échéant ;
    - La définition d'un positionnement déclinable sur chaque pôle touristique, partagé et mis en œuvre partout et par tous ;
  - o La clarification et la maîtrise de l'image de la destination, en tenant compte de son ancrage territorial et des besoins des clientèles touristiques réelles et potentielles ;
  - o L'optimisation de la mise en produit, de la mise en marché et de la commercialisation de la destination ;
- **L'optimisation de l'organisation touristique et l'élargissement de la gouvernance**
  - o L'organisation et la structuration des acteurs publics et privés, globalement et par filière lorsque nécessaire ;
  - o La définition et la mise en œuvre d'une gouvernance élargie (deux territoires en un, acteurs privés...), efficace et claire.



## *Stratégie de développement touristique*

En préambule est réaffirmée la volonté que :

- Le développement touristique contribue au maintien et au développement de l'activité économique du territoire élargi et participe à son développement global durable ;
- Ce développement soit porté par la population locale ;
- Ce développement s'appuie sur les ressources naturelles et culturelles du territoire :
  - o Patrimoines, naturels et culturels ;
  - o Pôles touristiques ou d'attractivité.

**Axe 1 : « Explorez-nous, découvrez-vous, profitez !... 100% plaisirs »**

**Ou... « Structurer une offre d'activités touristiques expérientielle en lien avec les ressources du territoire »**

La Haute Maurienne est un territoire au caractère de haute montagne fortement marqué, riche de nombreux patrimoines (humains, naturels et paysagers, culturels...) qui méritent d'être davantage valorisés.

Ce 1<sup>er</sup> axe stratégique doit valoriser le caractère accessible de cette montagne haut-mauriennaise, en toutes saisons, dans toutes ses composantes patrimoniales. Le cœur de cible de la destination élargie étant la famille, la mise en tourisme des patrimoines naturels et culturels doit revêtir un caractère « ludique » (dans toutes ses acceptions). La biodiversité du territoire (flore et faune sauvage exceptionnelles notamment) doit être préservée et mise en valeur auprès des clientèles, lorsque cela paraît pertinent. Le caractère propice à l'initiation à une haute montagne accessible doit être valorisé. Il s'agit d'élaborer et mettre en œuvre une stratégie de diversification de l'offre d'activités touristiques cohérente avec le positionnement global du territoire, ciblée (ne pas s'éparpiller, ne pas vouloir tout faire) et pertinente au regard des attentes des clientèles touristiques actuelles et potentielles.

Ainsi l'on œuvrera en faveur d'un tourisme expérientiel, véritablement ancré localement et respectueux de l'environnement, et s'appuyant sur :

- **Objectif stratégique : Eclatez-vous outdoor !**
  - o **Objectif opérationnel** : Diversifier l'offre estivale, notamment par la structuration des activités de pleine nature ;
  - o **Objectif opérationnel** : Développer l'ancrage territorial de l'offre hivernale par la création de liens entre sports d'hiver, domaines skiables et patrimoines, mais également par le développement de son caractère ludique ;
  - o **Objectif opérationnel** : coordonner et animer le programme d'actions « éclatez-vous outdoor ».
- **Objectif stratégique : Eclatez-vous indoor !**
  - o **Objectif opérationnel** : disposer d'équipements publics performants permettant la pratique d'activités indoor, complémentaires aux activités de pleine nature.
- **Objectif stratégique : Culturez-vous !**
  - o **Objectif opérationnel** : Valoriser les sites emblématiques de la destination et leurs spécificités dans une logique de complémentarité ;
  - o **Objectif opérationnel** : mettre en tourisme les patrimoines identitaires de manière vivante et innovante ;
  - o **Objectif opérationnel** : développer l'agri écologie touristique et valoriser les produits locaux par la gastronomie ;
  - o **Objectif opérationnel** : valoriser les richesses du territoire par l'animation et la découverte expérientielle ;
  - o **Objectif opérationnel** : coordonner et animer le programme d'actions « culturez-vous ».

Les actions découlant de cet axe devront systématiquement s'appuyer sur la valorisation durable des ressources naturelles et culturelles présentes sur le territoire.

*Axe 2 : « Laissez-vous faire, nous savons faire... 100% bienvenus »*

**Ou... « Rechercher l'excellence en matière d'accueil touristique et de convénience »**

En visant l'excellence en matière d'accueil et de mobilité, la destination entend faciliter le séjour des clientèles touristiques, familiales notamment. Les actions à mener dans le cadre de cet axe stratégique doivent permettre d'offrir la plus grande convénience possible et de renforcer la réussite de l'expérience client, de A à Z. Il s'agit intrinsèquement de favoriser la rencontre entre populations locales et touristiques. L'accueil touristique, à entendre au sens large, doit être travaillé sur tous les plans :

- *Objectif stratégique : Bienvenue chez nous, Bienvenue chez vous !*
  - o **Objectif opérationnel** : mettre en place des services et des aménagements pour accueillir au mieux les clientèles touristiques.
  
- *Objectif stratégique : Se la rouler douce !*
  - o **Objectif opérationnel** : Développer l'écomobilité vers le territoire ;
  - o **Objectif opérationnel** : Développer l'écomobilité sur le territoire ;
  - o **Objectif opérationnel** : coordonner et animer le programme d'actions « se la rouler douce ».

La chaleur de l'accueil, la convivialité, le respect de la différence et l'ouverture aux autres sont des valeurs fondamentales dans la recherche de l'excellence de l'accueil.

Une attention particulière est portée au développement de l'écomobilité, tout à la fois facteur de convénience (on accède facilement au territoire, on se déplace facilement sur le territoire), de développement économique (meilleure diffusion des clientèles touristiques sur le territoire), de bien-être social (déplacements facilités pour les travailleurs saisonniers et les populations permanentes) et de préservation de l'environnement (réduction des émissions de gaz à effet de serre).

*Axe 3 : « Chauds ! Les lits... 100% douilletés »*

**Ou... « Améliorer le taux de remplissage de l'ensemble des lits du territoire, quelle que soit leur typologie ou leur mode de commercialisation »**

Parfaitement indispensable pour assurer l'avenir de la destination élargie et des micro-destinations qui la composent, le travail sur l'hébergement touristique (47500 lits touristiques dont 45% non marchands) constitue un axe stratégique à part entière. L'ambition générale de cet axe est bien l'amélioration du taux de remplissage des lits, par l'implication des hébergeurs et des propriétaires dans la vie de leurs stations et du territoire global. La réussite des actions entreprises dans le cadre de cet axe de travail impliquera une animation particulièrement poussée des filières d'hébergeurs.

Les efforts doivent principalement porter sur :

- *Objectif stratégique : Réchauffons les lits froids...*
  - o **Objectif opérationnel** : Mettre en œuvre la politique propriétaires ;
  - o **Objectif opérationnel** : Encourager la rénovation des hébergements.
  
- *Objectif stratégique : Des lits tièdes et chauds... toujours plus chauds...*
  - o **Objectif opérationnel** : Soutenir la requalification des hébergements le développement de services associés et accompagner le repositionnement commercial lorsque nécessaire.
  
- *Objectif stratégique : Coordonner, animer le programme d'actions « chauds les lits... 100% Douilletés »*

*Axe 4 : « Un marketing intelligent... 100% gagnant »*

**Ou... « Renforcer l'attractivité et optimiser la commercialisation d'une destination commune et des destinations qui la composent par un marketing performant »**

Cet axe stratégique doit permettre aux deux territoires de rapprocher progressivement leurs stratégies marketing tout en poursuivant la mise en œuvre de leurs actions marketing respectives, dans une logique d'efficacité, d'efficience et de continuité.

Dans l'attente de la fusion des intercommunalités et de l'éventuelle réorganisation touristique qui en découlera, chacun des territoires, par l'intermédiaire de son/ses office(s) de tourisme, poursuit la mise en œuvre de ses plans marketing et stratégies de commercialisation respectifs. Cette disposition est indispensable au maintien du développement économique pendant cette période transitoire entre le rapprochement des espaces valléens et la fusion des intercommunalités.

Une fois la fusion des intercommunalités actée (échelle non connue à ce jour), quelle que soit l'organisation touristique retenue, la fusion des stratégies marketing sera envisageable, permettant de voir émerger de manière plus officielle et opérationnelle une destination commune, à l'échelle de la Haute Maurienne, composée de pôles touristiques à part entière.

- *Objectif stratégique : Vers une nouvelle destination cohérente et toujours plus attractive !*
  - o **Objectif opérationnel** : définir, partager et mettre en œuvre la stratégie marketing concourant à la réussite de la stratégie de développement touristique globale.

*Axe 5 : « Tous ensemble, vers les sommets... 100% partenaires »*

**Ou... « Structurer une gouvernance touristique efficace et partagée, à l'échelle de la destination élargie »**

Le rapprochement des espaces valléens de Haute Maurienne Vanoise et Terra Modana constitue la 1<sup>ère</sup> étape d'un projet de développement touristique commun. Ce rapprochement, et les habitudes de travail en commun qu'il engendre, permet dès à présent d'envisager la nécessaire clarification des rôles et missions des acteurs touristiques publics et privés du territoire élargi, et ce, en mode « projet ». La structuration d'une nouvelle gouvernance élargie se fera pas à pas, de façon pragmatique, pour coller au plus près des problématiques locales.

- *Objectif stratégique : On fixe le cap, on modélise, on s'organise...*
  - o **Objectif opérationnel** : concevoir et mettre en œuvre un mode de gouvernance adapté.
- *Objectif stratégique : Voir par le bon bout de la lorgnette...*
  - o **Objectif opérationnel** : se doter d'outils d'observation et de pilotage efficaces.
- *Objectif stratégique : Saisonniers : partenaires et acteurs !*
  - o **Objectif opérationnel** : Mettre en œuvre une véritable politique d'accueil des populations et travailleurs saisonniers.
- *Objectif stratégique : On pilote, on coordonne...*
  - o **Objectif opérationnel** : piloter et coordonner la mise en œuvre du plan d'actions 2016 – 2020.