N° 2253

ASSEMBLÉE NATIONALE

CONSTITUTION DU 4 OCTOBRE 1958

DIX-SEPTIÈME LÉGISLATURE

Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 17 décembre 2025.

RAPPORT D'INFORMATION

DÉPOSÉ

En application de l'article 145 du Règlement

PAR LA MISSION D'INFORMATION [1]
sur la **transition** *des* **modèles** *des* **stations** *de* **montagne**

AU NOM DE LA COMMISSION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE
ET DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

ET PRÉSENTÉ PAR

MM. XAVIER ROSEREN ET DENIS FÉGNÉ

Rapporteurs
Députés

(1) La composition de la mission d'information se trouve au verso.

La mission d'information sur la transition des modèles des stations de montagne est composée de : M. Antoine Armand, Mme Marie-Noëlle Battistel, M. Nicolas Bonnet, Mme Émilie Bonnivard, M. Denis Fégné, Mmes Sylvie Ferrer, Olga Givernet, M. Alexis Jolly, Mme Véronique Riotton, MM. Vincent Rolland et Xavier Roseren.

SOMMAIRE

___

Pages

INTRODUCTION 7

SYNTHÈSE DES PROPOSITIONS 11

I. LA MONTAGNE, UN TERRITOIRE PARTICULIÈREMENT EXPOSÉ AU CHANGEMENT CLIMATIQUE 17

A. LES STATIONS DE SKI SE TROUVENT AU CŒUR DE TERRITOIRES FRAGILISÉS PAR LE DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE 17

1. Les effets du changement climatique sont plus prononcés en montagne qu'en plaine 17

2. Des risques naturels accrus 19

a. Des risques glaciaires et périglaciaires 19

b. Une menace pour l'habitabilité des territoires de montagne 21

3. Des tensions sur les ressources naturelles 22

a. D'importantes pressions menacent la biodiversité de montagne 22

b. La disponibilité de la ressource en eau n'est plus garantie 24

c. Les conséquences économiques du changement climatique en montagne 25

B. LES OUTILS DE CONNAISSANCE ET DE PRÉVISION SCIENTIFIQUES DOIVENT SERVIR D'APPUI À LA DÉCISION, POUR UNE APPROCHE DIFFÉRENCIÉE ENTRE LES STATIONS 26

1. L'utilisation d'outils de prévision doit se généraliser afin que chaque station anticipe ses conditions d'enneigement à moyen et long terme 26

a. ClimSnow : un outil qui a fait ses preuves 26

b. Améliorer la connaissance sur l'eau 27

c. Les données scientifiques doivent guider la décision publique 29

d. La connaissance historique et identitaire des lieux est indispensable pour une transition adaptée à chaque territoire 31

2. L'application du principe de différenciation entre les stations pour des solutions adaptées aux réalités territoriales 32

II. ENCORE INSUFFISANTE, LA TRANSITION DES MODÈLES DES STATIONS DE MONTAGNE DOIT ÊTRE ACCOMPAGNÉE ET REPOSER SUR UNE GOUVERNANCE ADAPTÉE 35

A. MALGRÉ QUELQUES EXEMPLES PROMETTEURS DE TRANSITION, LES STATIONS DE MONTAGNE PEINENT À ADAPTER UN MODÈLE DE CROISSANCE « HISTORIQUE » CENTRÉ SUR LE SKI 35

1. Des stations de montagne modelées à l'aune des plans neige des années 1960-70 35

2. Une dépendance économique au ski qui reste forte 37

3. Un modèle qui ne peut plus être reconduit à l'identique 39

a. Des effets négatifs sur les plans démographiques et sociaux 39

b. Une rentabilité des remontées mécaniques de plus en plus incertaine 40

c. Une dépendance à la rente responsable de « mal adaptation » 40

4. Une transition déjà engagée dans certaines stations 41

B. UN SOUTIEN PUBLIC EN FAVEUR DE LA TRANSITION À PRÉSERVER ET DES AIDES À MIEUX PRIORISER ET COORDONNER 43

1. Le plan avenir montagnes, un tournant dans le regard porté sur les stations de montagne 43

2. Une dynamique positive à préserver et à consolider dans les prochaines années .. 45

a. Prolonger les aides du plan avenir montagnes, en particulier en matière d'ingénierie 45

b. Mieux prioriser les projets soutenus 47

c. Veiller à une plus grande lisibilité et à une meilleure coordination des aides 47

C. UNE GOUVERNANCE À ÉLARGIR À UNE ÉCHELLE PLUS LARGE QUE LA SEULE STATION DE MONTAGNE 49

1. Tenir compte de la diversité des stations de montagne et des réalités locales 49

2. Adapter la gestion des remontées mécaniques au projet de transition du territoire 50

3. Impliquer l'ensemble des acteurs du bassin de vie dans l'élaboration du projet de transition 53

4. Développer les coopérations transfrontalières et européennes 55

III. RÉUSSIR LA TRANSITION : PRIVILÉGIER UNE VISION LARGE DE L'ADAPTATION PERMETTANT D'ANCRER LES STATIONS ET LEURS HABITANTS AU SEIN DES TERRITOIRES DE MONTAGNE 57

A. DÉCENTRER PROGRESSIVEMENT LE MODÈLE TOURISTIQUE DE L'INDUSTRIE DU SKI 57

1. Le mythe de la fin du ski 57

2. La démocratisation de l'accès au ski : l'une des clés de l'acceptabilité 61

3. La nécessaire diversification des activités touristiques en montagne 65

a. Les sports et activités de pleine nature : une filière en plein essor, hiver comme été 70

b. Bien-être et santé : le thermoludisme comme voie de diversification 72
c. Patrimoine, paysage et culture : des axes à valoriser 74
4. Éviter l'écueil d'une « disneylandisation » de la montagne 75
5. Repenser la gestion des flux touristiques 78
6. Éduquer et sensibiliser à la montagne durable 83
7. Quelles pistes de financement pour la diversification ? 86
B. MIEUX SE LOGER EN MONTAGNE : ISOLER LE PARC IMMOBILIER ET FACILITER L'ACCÈS AU LOGEMENT DES POPULATIONS PERMANENTES ET ACTIVES 88
1. Accélérer la rénovation énergétique du parc immobilier de montagne 88
a. La rénovation énergétique, une priorité particulièrement justifiée en montagne 88
b. Des freins importants qui compliquent les rénovations 90
c. Les leviers d'accélération de la rénovation énergétique en montagne 91
i. Améliorer les outils de connaissance du parc et mieux accompagner les élus 91
ii. Décentraliser la compétence de rénovation énergétique des logements 92
iii. Étendre sous conditions le bénéfice du dispositif MaPrimeRénov' aux résidences secondaires 93
iv. Développer des modèles de financement innovants 94
v. Les Jeux olympiques et paralympiques de 2030, une opportunité pour massifier la rénovation des bâtiments 95
2. Faciliter l'accès au logement des populations permanentes et des travailleurs saisonniers 96
a. Des dispositifs renforcés pour lutter contre l'attrition des résidences principales 97
i. Une meilleure régulation des meublés touristiques et des résidences secondaires 97
ii. Une fiscalité encore trop peu incitative au développement des résidences principales et des locations de longue durée 98
iii. Des dispositifs insuffisamment connus et mobilisés, qui apportent une réponse incomplète au défi du logement des populations locales 99
b. Les difficultés de logement des travailleurs saisonniers 102
C. DÉVELOPPER UNE ÉCONOMIE, DES EMPLOIS ET DES SERVICES DURABLES SUR LES TERRITOIRES DE MONTAGNE 103
1. Favoriser la pluriactivité des travailleurs et les reconversions professionnelles 103
a. Accompagner les professionnels de la montagne pour faire évoluer leurs pratiques vers d'autres activités 103
b. Maintenir un haut niveau d'exigence pour l'encadrement des activités sportives en montagne 106
2. Mieux tirer parti des richesses agricoles et industrielles des territoires de montagne 107
a. Le pastoralisme, une pratique économique et territoriale à préserver 107
b. Des savoir-faire à valoriser au sein des territoires 109

3. Faire des stations de montagne des lieux de vie et de services à l'année 111
a. Développer une offre de formation en lien avec le marché local de l'emploi..... 111
b. Investir dans des services accessibles toute l'année 112
4. Améliorer l'accès décarboné aux territoires de montagne..... 113
a. Poursuivre le soutien aux trains de nuit et aux petites lignes de montagne 113
b. Développer les ascenseurs valléens pour relier vallées et stations..... 115

TRAVAUX DE LA COMMISSION..... 117

LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES..... 119

INTRODUCTION

Les stations de montagne font aujourd'hui face à un défi majeur : alors que les projections climatiques anticipent une diminution importante de l'enneigement d'ici 2050 et plus généralement un bouleversement des écosystèmes montagnards, le modèle économique des stations doit s'adapter et élargir son offre au-delà de la seule activité du ski.

Or, si la nécessité d'une transition des modèles des stations de montagne fait aujourd'hui consensus, sa mise en œuvre concrète se heurte encore à d'importants freins structurels, culturels et économiques qu'il convient de lever.

À partir d'un état des lieux des stations de montagne et d'une analyse des différentes stratégies d'adaptation de ces territoires aux enjeux du changement climatique, la présente mission d'information s'est efforcée de proposer des mesures concrètes en faveur d'une transition écologique, économique et sociale réussie. Elle a privilégié une approche large de la transition, qui ne doit pas se limiter aux seules activités touristiques, mais impliquer toute une série de politiques publiques : logement, aménagement du territoire, mobilités, emplois et services… Plus qu'un terrain de jeu, la montagne doit devenir un lieu de vie accueillant pour les populations locales comme pour les touristes. Elle possède à cette fin de nombreux atouts qu'il convient de mieux valoriser.

Créée le 2 avril 2025 par la commission du développement durable et de l'aménagement du territoire, la mission d'information a auditionné l'ensemble des acteurs de la montagne : instituts de recherche et observatoires, administrations, élus locaux, comités de massifs, associations environnementales, représentants d'entreprises, d'usagers et de professionnels de la montagne, personnalités qualifiées (chercheurs, écrivains, auteurs de rapports sur la montagne…).

Soucieux de saisir les problématiques auxquelles sont confrontés les acteurs de terrain, les rapporteurs ont complété ce cycle d'auditions par deux déplacements, l'un à Chamonix et dans la station des Gets en Haute-Savoie, l'autre à Loudenvielle dans les Hautes-Pyrénées.

Afin d'associer pleinement les citoyens à leurs réflexions, les rapporteurs ont également lancé une consultation citoyenne. Cette démarche originale a permis de recueillir les contributions de 1 049 participants.

Ces auditions, déplacements et consultations ont permis aux rapporteurs de recueillir de nombreux témoignages et de repérer les bonnes pratiques déjà mises en œuvre dans les territoires.

Le présent rapport d'information part d'un constat partagé : la montagne est un territoire fragile, particulièrement exposé au changement climatique. Dans ce contexte, de plus en plus de territoires de montagne sont aujourd'hui confrontés à la nécessité de sortir d'un modèle économique modelé à l'aune des *plans neige* des années 1960-1970 et fondé sur la prééminence du ski.

Le plan *avenir montagnes*, mis en place en 2021, a permis d'apporter une aide financière et en ingénierie afin d'aider les stations à relever ce défi. Ce plan a contribué à initier une dynamique positive, mais les stations de montagne ont encore besoin d'être accompagnées dans leur transition.

S'il n'existe pas de solution miracle ni transposable automatiquement d'un territoire à l'autre, les exemples développés dans le présent rapport montrent qu'il est possible de mettre en place des actions concrètes en faveur de la transition, pour faire évoluer le modèle économique centré sur le ski de manière différenciée, territoire par territoire. Dans tous les cas, il semble qu'une transition réussie suppose d'élargir la gouvernance à une échelle plus large que la seule station de montagne, pour tenir compte des attentes de l'ensemble des acteurs du bassin de vie et du besoin de solidarité financière.

Les rapporteurs ont en effet souhaité privilégier une vision large de l'adaptation.

Il s'agit bien sûr et avant tout de décentrer progressivement le modèle touristique de l'industrie du ski. La montagne possède pour cela de nombreux atouts : une nature permettant de pratiquer de nombreuses activités sportives de plein air, des stations thermales centrées sur la santé et une offre de bien-être, des paysages et un patrimoine culturel et pastoral exceptionnels. Ces atouts doivent être valorisés mais également préservés, en évitant l'écueil d'une « disneylandisation » de la montagne et grâce à une sensibilisation des différents publics à la montagne durable.

Mais la transition des modèles des stations de montagne ne se limite pas à la diversification des activités touristiques. Elle doit intégrer une réflexion sur l'habitabilité des territoires, alors que la plupart des stations perdent des habitants depuis une dizaine d'années. La montagne est d'abord un territoire de vie avant d'être un espace de loisirs.

La question du logement est à cet égard centrale. Adapter les stations de montagne, c'est aussi permettre aux populations de disposer de logements confortables et bien isolés. Cette question soulève deux problématiques distinctes. La première est celle de la qualité du parc immobilier, souvent vieillissant et énergivore, qui suppose de massifier les rénovations énergétiques. Or, le cadre juridique actuel des aides à la rénovation n'est pas adapté aux enjeux spécifiques à la montagne. La deuxième problématique est liée à l'accès au logement des populations permanentes et actives, qui nécessite de lutter contre le phénomène des « lits froids » dans un contexte de concurrence des usages entre résidence principale, résidence secondaire et meublé de tourisme.

La transition des modèles des stations de montagne doit également s'accompagner d'une réflexion sur les évolutions de l'emploi local et saisonnier. Certains métiers traditionnels en montagne, comme ceux liés aux sports d'hiver, sont en effet menacés par des conditions climatiques moins prévisibles ou par des changements dans les préférences des touristes. Les territoires de montagne possèdent

en outre de nombreuses richesses agricoles et industrielles dont il convient de mieux tirer parti pour développer une économie, des emplois et des services durables.

La valorisation des atouts de ces territoires est indispensable pour faire des stations de montagne des lieux de vie à l'année et leur permettre de rester attractives dans un contexte de transition de leur modèle.

Enfin, l'adaptation au changement climatique suppose d'améliorer l'accès décarboné aux territoires de montagne. Le développement de modes de transport collectifs et durables doit permettre à la fois de réduire la pollution des vallées, de lutter contre l'isolement dont peuvent souffrir les populations locales et de faciliter l'accès des travailleurs et des touristes aux stations.

Rassemblant des élus de divers massifs et de toutes sensibilités politiques, unis par la conviction que l'avenir de la montagne dépasse les clivages partisans, la mission d'information a travaillé à formuler des propositions concrètes pour répondre à ces nombreux enjeux et inventer un nouveau modèle durable pour les territoires de montagne.

SYNTHÈSE DES PROPOSITIONS

Proposition n° 1 : accentuer la prise en compte des risques naturels dans l'analyse des projets d'infrastructures en montagne financés par des subventions publiques ;

Proposition n° 2 : mettre en place un Observatoire national de la transition et de l'économie des territoires de montagne, visant à éclairer les choix d'investissements et d'aménagement de ces territoires et permettant une centralisation de données territorialisées et actualisées, accessibles à tous. Cet observatoire regrouperait les données relatives :

– à l'étude des écosystèmes des stations et de leurs fragilités et vulnérabilités ;

– au suivi des effets du changement climatique à l'échelle locale et son impact sur les ressources naturelles, les usages, et l'économie locale ;

– à la fréquentation des territoires de montagne ;

– aux initiatives et expérimentations de transition déjà engagées ;

– au recensement des outils réglementaires utilisés à l'échelle locale pour faciliter la transition.

Proposition n° 3 : mettre en place une méthodologie de calcul transparente et normée d'évaluation des retombées économiques du ski dans les stations de montagne.

Proposition n° 4 : prolonger les actions et les financements attribués dans le cadre du plan avenir montagnes jusqu'en 2027, notamment en maintenant un haut niveau d'ingénierie territoriale pour animer et conduire des projets de transition.

Proposition n° 5 : dans le cadre d'une poursuite du plan avenir montagnes, mieux prioriser les projets soutenus en privilégiant, d'une part, les territoires où l'impact du changement climatique est le plus fort et, d'autre part, ceux où les élus sont les plus convaincus et engagés.

Proposition n° 6 : à partir d'un inventaire de l'ensemble des dispositifs publics de soutien en faveur de la transition des stations de montagne, réaliser un guide destiné aux élus afin d'améliorer la connaissance de ces dispositifs, de mieux mobiliser les financements publics et de garantir la complémentarité et la bonne coordination des outils existants.

Proposition n° 7 : prévoir une meilleure prise en compte des conséquences du changement climatique dans les contrats de délégation de service public, à la fois dans les investissements retenus et dans les prévisions de recettes ; adapter la durée de ces contrats aux cycles d'investissement et d'amortissement.

Proposition n° 8 : recenser précisément les volumes d'eau prélevés pour la production de neige de culture sur l'ensemble du territoire, afin d'objectiver l'impact de la production de neige sur la ressource en eau et rendre ces données publiques.

Proposition n° 9 : conditionner toute nouvelle subvention publique (nationale ou locale) destinée à financer des dispositifs de production de neige de culture ou une extension du domaine skiable à la réalisation d'une étude dressant une analyse bénéfices-risques de l'investissement, au regard de ses coûts financiers et environnementaux (analyse de l'impact sur les ressources naturelles, prise en compte du degré de réchauffement, réalité de la possibilité d'amortir l'investissement)

Proposition n° 10 : assurer un soutien institutionnel aux classes de neige en valorisant ces dispositifs au sein des programmes scolaires et en facilitant leur mise en œuvre par les établissements. Prévoir un soutien aux professeurs souhaitant organiser des classes de neige et un allègement de leurs contraintes administratives et financières.

Proposition n° 11 : prévoir des modalités spécifiques pour les déplacements liés aux voyages scolaires, incluant la possibilité de tarifs de groupe non-nominatifs et de barèmes forfaitaires. Mettre en place un dispositif de type « guichet unique » avec les opérateurs de transport afin d'apporter une souplesse d'organisation et une meilleure anticipation des coûts pour les établissements.

Proposition n° 12 : s'assurer de la bonne application et de la poursuite des mesures 5, 6 et 7 de l'axe 1 du plan avenir montagnes et évaluer leur impact sur l'évolution des tarifs pour les séjours de mineurs en montagne et sur l'augmentation du nombre de classes de neige réalisées

Proposition n° 13 : poursuivre et encourager la création de filières scolaires consacrées à l'apprentissage des sports et métiers de montagne, en permettant l'aménagement du temps scolaire.

Proposition n° 14 : garantir la réalisation et la publication de l'ensemble des plans d'adaptation au changement climatique de massif prévus par l'article 251 de la loi n° 2021-1104 du 22 août 2021, dite « climat et résilience ». Décliner ces plans à l'échelle communale et intercommunale. Conditionner tout soutien public à l'investissement à la réalisation de ces plans d'adaptation aux changements climatiques de massif.

Proposition n° 15 : doter les commissaires de massifs des moyens nécessaires (financements, ressources humaines, outils réglementaires) pour travailler avec les territoires sur la base des orientations données dans les plans d'adaptation au changement climatique de massif.

Proposition n° 16 : privilégier le financement d'expérimentations visant à la transition des stations plutôt que d'études théoriques qui ont déjà été réalisées à l'occasion de la première version du plan avenir montagnes.

Proposition n° 17 : maintenir le taux de remboursement des cures thermales au taux actuel.

Proposition n° 18 : sans revenir sur le remboursement des cures thermales, encourager et accompagner les stations thermales à renforcer et diversifier leur offre de thermoludisme, dans une perspective « bien-être ».

Proposition n° 19 : poursuivre la valorisation culturelle, patrimoniale et de « savoir-faire », des stations de montagne tout au long de l'année, notamment en hiver, par le biais de campagnes d'influence.

Proposition n° 20 : penser la politique de diversification de manière concertée, au sein d'une gouvernance dépassant le seul échelon communal et garantissant une représentation équilibrée de l'ensemble des acteurs. Les commissariats de massifs pourraient constituer ce cadre, afin d'assurer la complémentarité des projets de diversification à l'échelle des massifs.

Proposition n° 21 : réserver les aides publiques à des projets de développement touristique cohérents et complémentaires, valorisant les spécificités propres à chaque territoire et intégrant des critères de durabilité, de sobriété foncière, d'usage en toute saison, de préservation de la biodiversité et des espaces naturels.

Proposition n° 22 : accroître la place, le nombre et la formation des médiateurs pastoraux, qui jouent un rôle essentiel dans la conciliation des usages entre pastoralisme et tourisme. Encourager les stations de montagne à participer à leur embauche.

Proposition n° 23 : encourager toutes les communes de montagne à établir leur schéma d'aménagement et de gestion des eaux (SAGE) afin que chaque commune dresse le constat de ses besoins en eau pour les années à venir et la priorisation de ses usages.

Proposition n° 24 : mener des concertations intégrant toutes les parties prenantes à l'échelle d'un territoire, afin de parvenir à une conciliation des activités par le biais d'outils contractuels (chartes de bonnes pratiques, zones de quiétudes, chartes de manifestations sportives, *etc*.)

Proposition n° 25 : lorsque cela est nécessaire, accroître l'usage des mesures de régulation de la fréquentation ou d'interdiction d'accès pouvant être prises par les autorités locales face à de nouvelles pratiques touristiques ou à leur évolution sur des sites naturels particulièrement sensibles (règlements intérieurs, plans de gestion et chartes, arrêtés préfectoraux et municipaux, limitation du nombre de visiteurs, réservations, quotas, *etc.*).

Proposition n° 26 : recourir à des médiateurs sur les territoires de montagne particulièrement fréquentés, pour jouer un rôle à la croisée de l'éducation à l'environnement, de la régulation de la fréquentation et de la valorisation du territoire.

Proposition n° 27 : instaurer, lorsque cela est nécessaire, de nouvelles servitudes de passage en montagne afin de permettre la pratique d'activités de pleine nature, tel que le permet l'article L. 342-20 du code du tourisme.

Proposition n° 28 : s'appuyer sur les acteurs locaux qualifiés, comme les guides et accompagnateurs de montagne, pour vulgariser les enjeux environnementaux auprès du public. Reconnaître et formaliser leur rôle de « sentinelles de l'environnement », en lien avec les gestionnaires d'aires protégées.

Proposition n° 29 : renforcer les campagnes de sensibilisation aux enjeux climatiques et au respect des règles de bonne conduite en montagne, en utilisant des approches participatives et émotionnelles pour susciter l'engagement auprès d'un large public. Mettre en place une signalétique écologique harmonisée et facilement identifiable à l'échelle des massifs.

Proposition n° 30 : lancer un programme éducatif national « Génération 2030 », visant à sensibiliser la jeunesse aux enjeux de la montagne, à la diversité des pratiques et sports de montagne, hivernales comme estivales et à ses enjeux sociaux et environnementaux, à travers une labellisation et un accompagnement rectoral des établissements participants.

Proposition n° 31 : lancer, dans le cadre des JOP d'hiver de 2030, un programme d'animation territoriale ouvert à toutes les collectivités volontaires, en partenariat avec les établissements scolaires, afin de valoriser les territoires et sports de montagne et de mobiliser les populations locales.

Proposition n° 32 : diviser le Fonds national de péréquation des ressources intercommunales et communales (FPIC) en deux parties, dont l'une deviendrait un « fonds de péréquation montagnard », qui pourrait être hébergé par la Caisse des dépôts et décliné par les comités de massif, vers la transition des stations de montagne.

Proposition n° 33 : augmenter les crédits du Fonds national d'aménagement et de développement du territoire (FNADT) consacrés aux territoires de montagne.

Proposition n° 34 : faire évoluer la taxe de séjour afin qu'elle contribue davantage au financement de la transition des stations (fléchage, taux adapté selon la saison ou le type d'hébergement, modulation selon des critères environnementaux…).

Proposition n° 35 : à partir d'un audit du parc immobilier de montagne, cibler prioritairement les aides à la rénovation énergétique sur les projets globaux et viables, dans une logique d'usage des biens.

Proposition n° 36 : à partir d'une feuille de route opérationnelle développée par Atout France, mettre en place un programme d'ingénierie spécifique à la rénovation de l'immobilier dans l'ensemble des massifs de montagne.

Proposition n° 37 : permettre aux intercommunalités et départements volontaires d'expérimenter pendant cinq ans l'exercice de la compétence de rénovation énergétique des logements en lieu et place de l'État.

Proposition n° 38 : étendre l'éligibilité du dispositif MaPrimeRénov' aux résidences secondaires situées dans des stations de montagne marquées par un déficit d'offre résidentielle permanente, sous condition d'un engagement de mise en location de longue durée des biens ainsi rénovés.

Proposition n° 39 : après une évaluation de son efficacité, envisager une pérennisation du dispositif *ad hoc* d'aides à la rénovation combinant les opérations programmées d'amélioration de l'habitat (Opah) et les opérations de réhabilitation de l'immobilier de loisir (Oril) ; étendre ce dispositif à l'ensemble des territoires de montagne.

Proposition n° 40 : permettre aux communes de décider d'un abattement de taxe foncière pouvant aller jusqu'à 50 % pendant une durée de cinq ans pour les propriétaires mettant en location un logement en résidence principale.

Proposition n° 41 : mettre en place une cellule nationale chargée d'élaborer une boîte à outils pour faciliter l'application, par la collectivité territoriale, des dispositions prévues par la loi Le Meur et renforcer l'effectivité et la sécurité juridique des mesures décidées par la collectivité.

Proposition n° 42 : étudier la prise en compte d'une partie du parc de résidences secondaires dans le calcul de l'objectif de logements sociaux fixé par la loi SRU pour les communes situées en zones tendues et présentant un fort taux de résidences secondaires.

Proposition n° 43 : dresser un bilan des conventions relatives au logement des saisonniers, prévues par la loi montagne de 2026 ; évaluer la mise en œuvre du plan gouvernemental portant « 15 engagements pour améliorer l'emploi des saisonniers pour la période 2023-2025 » ; au vu des résultats, formuler de nouvelles orientations.

Proposition n° 44 : renforcer les dispositifs de formation professionnelle et d'accompagnement destinés aux professionnels des métiers de la montagne pour faire évoluer leurs pratiques et élargir leur champ d'activités ; le cas échéant, accompagner leur reconversion.

Proposition n° 45 : réserver l'encadrement des activités sportives en montagne aux professionnels titulaires d'un diplôme d'État ; renforcer les contrôles afin de mettre fin aux pratiques illégales d'encadrement.

Proposition n° 46 : préserver le pastoralisme :

– en améliorant la reconnaissance de cette pratique agricole dans le versement des aides de la politique agricole commune (PAC), notamment pas une augmentation de l'enveloppe relative aux mesures agro-environnementales et climatiques (Maec) ;

– en valorisant davantage les produits d'estive, notamment grâce à un renforcement de la labellisation des produits du terroir ;

– en tenant compte des services non marchands rendus à travers un financement direct des activités pastorales ;

– en favorisant la présence de gardes pastoraux sur les estives *via* une amélioration des aides en faveur de l'entretien des cabanes.

Proposition n° 47 : maintenir les financements de l'État pour renforcer l'offre de lieux labellisés « campus connectés » en zone de montagne ; intégrer la connaissance de l'environnement montagnard dans les cursus de formation ; renforcer la place de la formation dans les schémas interrégionaux de massif, en lien avec l'emploi local.

Proposition n° 48 : à partir d'un état des lieux par massif des lignes ou tronçons désaffectés, prévoir un plan de réouverture des lignes de train desservant les zones de montagne ; améliorer le réseau actuel en augmentant le cadencement et la fiabilité des trains.

Proposition n° 49 : mieux relier les stations à leurs vallées grâce aux ascenseurs valléens, dont le développement doit être envisagé en fonction des besoins réels des habitants et des infrastructures existantes, compte tenu de leur empreinte écologique et foncière.

Proposition n° 50 : afin de désengorger les vallées, favoriser l'intermodalité en vallée grâce à la mise en place de parkings relais connectés aux réseaux de transports en commun, équipés de bornes de recharge pour véhicules électriques.

I. LA MONTAGNE, UN TERRITOIRE PARTICULIÈREMENT EXPOSÉ AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

A. LES STATIONS DE SKI SE TROUVENT AU CŒUR DE TERRITOIRES FRAGILISÉS PAR LE DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE

1. Les effets du changement climatique sont plus prononcés en montagne qu'en plaine

Les travaux scientifiques permettent d'attester la réalité d'un réchauffement climatique plus important dans les zones de montagne que sur le reste du territoire. Dans un article publié en mai 2025 (1), plusieurs chercheurs ont ainsi établi que, dans une France enregistrant une augmentation de 4 degrés (C) en 2100 (2), la température médiane hivernale (3) par rapport au climat observé durant la période 1976-2005, tous massifs de montagne confondus, augmentera de 3,4 degrés à 1 200 mètres d'altitude et de 3,7 degrés à 1 800 mètres d'altitude. La température médiane estivale (4) augmentera de 4,7 degrés à 1 200 mètres d'altitude et de 3,7 degrés à 1 800 mètres d'altitude.

Pourtant, à l'échelle nationale le changement est de 3 degrés de plus l'hiver et de 4 degrés de plus l'été. **Le réchauffement attendu en montagne sera donc plus marqué que la moyenne nationale, jusqu'à 0,7 degré supplémentaire l'hiver et 0,9 degré supplémentaire l'été, soit un surcroît de réchauffement de l'ordre de 10 à 20 % selon les saisons et l'altitude.**

La hausse des températures entraîne nécessairement une réduction et une irrégularité croissante de l'enneigement, déjà observable aujourd'hui. D'après Météo France : « *l'enneigement naturel en montagne s'est déjà réduit de plusieurs semaines par rapport à la période de référence 1976-2005. Toutefois, l'enneigement est avant tout fortement variable d'une année à l'autre et cela se poursuivra à l'avenir. Il y aura de plus en plus d'hivers peu enneigés, et de moins en moins d'hiver bien enneigés, sans exclure un hiver occasionnellement très bien enneigé par rapport aux références historiques* » (5).

Ainsi, dans une France à 2,7 degrés supplémentaires à l'horizon 2050, le nombre de jours de neige au sol (enneigement supérieur à 5 centimètres) devrait diminuer par rapport à la période 1976-2005 :

– d'environ 2 mois sur la plupart des massifs à moyenne et basse altitude ;

---

(1) Hugues François, Raphaëlle Samacoïts, Carlo Carmagnola, Jean-Michel Soubeyroux, Matthieu Lafaysse et Samuel Morin. Enneigement des massifs montagneux et stations de sports d'hiver dans une France à + 2,7 et + 4°C. La Météorologie

(2) en moyenne annuelle, par rapport à la période préindustrielle (1850-1900).

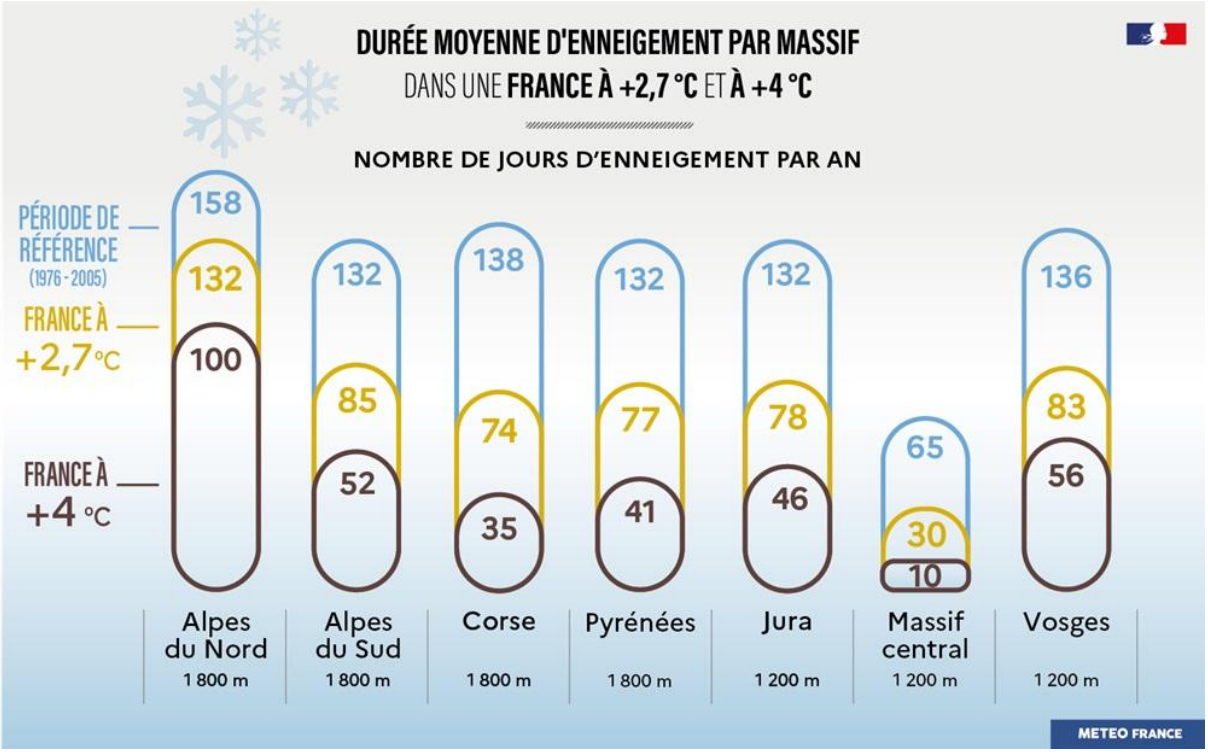
(3) Période comprenant les mois de Décembre, Janvier, Février.

(4) Période comprenant les mois de Juin, Juillet et Août.

(5) Changement climatique : quel impact sur l'enneigement ?, Météo France, le 13 octobre 2025.

– d'environ 1 mois sur les massifs à haute altitude.

Dans une France à 4 degrés de plus à l'horizon 2100, le nombre de jours de neige au sol devrait se réduire encore plus drastiquement et se limiter à moins d'un mois sur les massifs de moyenne et basse altitude. L'infographie suivante, réalisée par Météo France, détaille les prévisions de réduction de l'enneigement par massif :



Source : Météo France, octobre 2025

Ces prévisions sont cohérentes avec les mesures observées au cours des dernières décennies dans les territoires de montagne. Ainsi, le site de mesures du Col de Porte, situé à 1 325 mètres d'altitude dans le massif de la Chartreuse, permet de disposer d'un recul de plus de soixante ans d'observation en moyenne montagne. Entre les périodes 1910-1990 et 1991-2020, l'enneigement hivernal y a perdu près de 40 centimètres d'épaisseur en moyenne et la température hivernale y a augmenté de plus de 0,9 degré (1).

Le rapport OCDE d'Abegg *et al.* (2) avait permis d'établir la « règle des 100 jours » selon laquelle une station de sports d'hiver devait bénéficier d'au moins 30 centimètres de neige naturelle pendant au moins 100 jours sur l'ensemble de la saison hivernale pour être considérée comme « viable », mais cette approche a depuis été reprise et affinée. Les services de Météo France sont ainsi parvenus à calculer un indice de fiabilité de l'enneigement des stations, en prenant en compte leurs principales caractéristiques.

---

(1) Changement climatique : quel impact sur l'enneigement ?, Météo France, le 13 octobre 2025.

(2) Abegg, Agrawala, Crick et De Montfalcon, 2007. Climate change impacts and adaptation in winter tourism. In : Agrawala S., ed. Climate Change in the European Alps : Adapting Winter Tourism and Natural Hazards Management. Paris, OCDE.

Il est donc possible d'estimer le « risque de faible enneigement » des stations (1).

À 4 degrés de réchauffement national, le risque de faible enneigement est très élevé pour l'ensemble des stations françaises. Le faible enneigement de référence sera alors rencontré au moins une année sur deux. La production de neige de culture permet de réduire ce risque ; toutefois, les recherches ont démontré que l'ampleur de cette réduction est très dépendante du contexte local et de l'ampleur du réchauffement (2).

L'enneigement est donc orienté à la baisse quel que soit le massif ou l'altitude, et ce dans l'ensemble de l'Europe. D'après une étude publiée en 2023 dans la revue « *Nature Climate Change* » (3) par un consortium de chercheurs européens qui a évalué les conséquences du réchauffement sur 2 234 stations en Europe, la moitié des stations seraient exposées à un risque très élevé de faible enneigement (situation sans recours à la production de neige). Dans les Alpes françaises, un tiers des stations seraient concernées, tandis que dans le Jura, les Vosges et les Pyrénées, ce chiffre dépasserait 80 %. Dans un scénario à 4 degrés supplémentaires, plus de 90 % des stations européennes seraient menacées.

Comme l'a expliqué le chercheur Pierre Torrente lors de son audition, un certain retard a été pris dans la prise en compte du changement climatique en montagne, en partie en raison d'une réalité « en trompe-l'œil », avec une présence de la neige et de glaciers qui laissait à penser que la montagne était épargnée. Toutefois, les mesures montrent un recul important des glaciers : les principaux glaciers hexagonaux suivis ont perdu 31,4 mètres équivalent eau en 21 ans (4). La forte perte de masse des glaciers enregistrée depuis 1982 est le résultat d'une augmentation importante de la fusion estivale de la glace, qui s'est accentuée depuis 2003. Entre 2002 et 2024, le glacier d'Ossoue (Pyrénées) a perdu 46 mètres d'épaisseur, sa superficie est passée de 58 à 24 hectares et son front a régressé de 370 mètres (5).

2. Des risques naturels accrus

a. Des risques glaciaires et périglaciaires

La hausse des températures provoquée par le réchauffement climatique induit un accroissement significatif des risques naturels en montagne, aux conséquences néfastes pour l'environnement comme pour les activités humaines.

---

(1) Indice calculé en croisant les données caractérisant un domaine skiable, sur la base d'un indicateur quotidien de la fraction du domaine skiable disposant d'un enneigement considéré comme suffisant (ici 100 kg m^2), valeurs ensuite agrégées à l'échelle annuelle en tenant compte des périodes les plus critiques pour l'activité touristique (Météo France).

(2) Hugues François Raphaëlle Samacoïts, David Neil Bird, Judith Köberl, Franz Prettenthaler, et al. Climate change exacerbates snow-water-energy chall

(3) Hugues François et al. précités

(4) Source : direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature (DGALN).

(5) Source : direction générale du climat et de l'énergie (DGEC).

Parmi les effets les plus marqués du changement climatique en montagne, sont à noter la fonte des glaciers d'une part, et le dégel du pergélisol [(1)] d'autre part. Le pergélisol est un sol perpétuellement gelé, parfois depuis des millions d'années. En montagne, on retrouve le pergélisol principalement dans les glaciers rocheux et les parois. Le **dégel du pergélisol** en raison de la hausse des températures conduit à une dégradation de ces formations qui étaient jusqu'alors cimentées par la glace, entraînant une instabilité et une fragilité des parois et augmentant le risque d'éboulements, de coulées de boues ou de glissements de terrain.

La **fonte des glaciers** entraîne aussi des conséquences sur l'étendue des lacs glaciaires, avec des possibilités de **crues**, de glissements de terrain et d'avalanches dans des secteurs jusqu'ici épargnés. Des pluies intenses, la fonte rapide de neige ou la rupture de poches d'eau glaciaire peuvent entraîner des **coulées de boue** très rapides. Ces évènements torrentiels sont attendus de façon plus fréquente et plus importante dans les prochaines années [(2)]. Plus largement, les crues de rivière en montagne devraient également augmenter en automne et en hiver, notamment au regard de la diminution des précipitations neigeuses au profit de la pluie et de l'augmentation de la fonte du manteau neigeux. La plus grande variabilité des conditions météorologiques et saisonnières peut conduire à des hausses et chutes brutales de températures et à une plus grande intensité des précipitations pluvieuses ou neigeuses, lesquelles ont un impact direct sur la stabilité des terrains neigeux ou rocheux, et le développement de certains phénomènes hydrauliques (ruissellement, inondations, laves torrentielles).

Deux grands types d'aléas glaciaires sont identifiables : d'une part, les aléas liés à la glace elle-même (déstabilisation des masses de glace, chutes et avalanches de glace) ; d'autre part les risques liés à l'eau présente à l'intérieur des glaciers, beaucoup plus fréquents. Les risques hydrauliques représentent environ 75 % des situations à risque. Ils concernent principalement les lacs proglaciaires, formés à l'extrémité d'un glacier en retrait, les lacs supraglaciaires, à la surface des glaciers, ou les poches d'eau internes, enfermées dans la masse glaciaire. Le principal danger réside dans les vidanges brutales de ces réservoirs, qui peuvent provoquer des crues et des laves torrentielles.

L'épisode de la crue destructrice de La Bérarde (Isère) en juin 2024 illustre le type de risques naturels auxquels sont exposés de façon croissante, les territoires de montagne.

Un écoulement torrentiel a détruit ce hameau situé à 1 700 mètres d'altitude dans le massif de l'Oisans. De très fortes précipitations, conjuguées à la fonte rapide des neiges sur les sommets alentour et à la vidange soudaine et incontrôlée d'un lac temporaire formé sur un glacier, sont venues grossir le cours du torrent. Une crue torrentielle emportant sur son passage 300 000 mètres cubes de roches a ainsi dévalé

(1) Aussi appelé « permafrost » en anglais.

(2) Contribution de l'association Moutain Riders.

jusqu'au bourg de La Bérarde, le détruisant entièrement, sans toutefois faire de victimes.

Ce type d'évènement doit conduire les territoires de montagne à adopter une stratégie de surveillance constante face à la redéfinition des équilibres naturels causée par le changement climatique. La vidange préventive du lac glaciaire des Bossons, situé dans la vallée de Chamonix, est un bon exemple de stratégie préventive face au risque. Dès 2022, face à l'amincissement du glacier et l'augmentation du volume d'eau, le choix a été fait d'abaisser le niveau du lac en creusant dans le rocher. Puis, face à la croissance continue de son volume, une vidange volontaire a été initiée à l'été 2023, en creusant un chenal de surface. Une vidange peut être réalisée par le biais d'une surverse à la surface des glaciers (dispositif d'évacuation de l'eau par débordement), comme sur le glacier des Bossons, ou également en réalisant un siphonnage manuel du lac (1).

L'**activité avalancheuse** connaît également une évolution liée au changement climatique. Depuis les années 1980, on constate une réduction des avalanches à basse et moyenne altitude, mais une augmentation à haute altitude. Les prévisions vont dans le sens d'une poursuite de cette tendance, avec une augmentation des avalanches de neige humide plutôt que de neige poudreuse, en raison de la remontée de la limite pluie neige. Ce type d'avalanche se caractérise par des écoulements plus lents et des dépôts aux masses volumiques beaucoup plus importantes, qui causent des dégâts significatifs.

Par ailleurs, l'augmentation des sécheresses et des vagues de chaleur et la diminution des précipitations estivales pourraient se traduire à l'avenir par une augmentation de la fréquence et de l'intensité des **incendies** en montagne.

b. Une menace pour l'habitabilité des territoires de montagne

Ces risques naturels accrus représentent une menace pour l'habitabilité des territoires de montagne. Les zones habitées sont directement menacées par ces aléas naturels (chute de blocs, glissements, phénomènes hydrauliques, *etc*). Les aléas climatiques imprévisibles qui ont toujours existé en matière d'agriculture sont désormais exacerbés : les agriculteurs de montagne doivent donc faire face à des besoins croissants en eau, ainsi qu'au gel tardif, à des vagues de chaleur ou encore à la prolifération de nouvelles maladies.

Cet accroissement des risques naturels se traduit nécessairement par des impacts et dommages sur les itinéraires d'accès (routes bloquées ou endommagées), les réseaux structurants (eau, énergie, communications) et la sécurité des domaines skiables.

Un travail d'identification des secteurs concernés par les aléas d'origine glacière et périglaciaire a permis d'identifier quelque 350 secteurs où des zones habitées pourraient être concernés par ces aléas (2).

---

(1) Diagonal, la revue des politiques du cadre de vie dans les territoires, n° 21, mai 2025.

(2) Contribution de la DGALN.

Les phénomènes de dégel du pergélisol et donc la déstabilisation des parois et du sol peuvent toucher des zones occupées par des infrastructures telles que des remontées mécaniques, avec des risques importants pour la sécurité des personnes et des biens. Dans son rapport de 2024, la Cour des comptes (1) cite ainsi l'exemple de la télécabine de Bochard, aux Grands Montets, fermée durant cinq semaines en 2019 afin de permettre des travaux de renforcement liés à la dégradation du pergélisol. Autre exemple, en 2013, la gare amont du télésiège de Bellecombe aux Deux-Alpes, construite sur un glacier rocheux, s'était affaissée et avait dû être réimplantée, à la suite des mouvements de terrain sous-jacents dus à la dégradation du pergélisol. La mairie de Tignes a également indiqué aux rapporteurs dans sa contribution écrite que la fonte du pergélisol allait bientôt devoir contraindre la commune à raccourcir un télésiège situé à 2 770 mètres d'altitude.

Le plan national d'adaptation au changement climatique (PNACC 3) prévoit, notamment à travers la mesure 6, de mieux protéger la population des risques naturels en montagne et notamment des risques glaciaires et périglaciaires, et d'améliorer les connaissances relatives aux impacts du changement climatique sur les risques naturels en montagne et donc leur prévention. Les rapporteurs partagent ce constat et la nécessité de cartographier les risques naturels pesant sur les installations de remontées mécaniques, comme le recommandait déjà la Cour des comptes en 2024.

Au-delà de l'amélioration de la connaissance des risques et du recensement des territoires vulnérables à des fins d'actions préventives, il serait nécessaire d'intégrer, avant tout financement public à un projet d'infrastructure en montagne, une analyse des risques naturels pesant sur cette infrastructure, notamment par exemple, pour la construction de remontées mécaniques, afin d'éviter le financement de projets exposés à des risques trop importants.

Proposition n° 1 : accentuer la prise en compte des risques naturels dans l'analyse des projets d'infrastructures en montagne financés par des subventions publiques ;

3. Des tensions sur les ressources naturelles

Les stations de montagne, en tant que territoires confrontés de manière précoce au changement climatique, sont vulnérables à de nombreux égards.

a. D'importantes pressions menacent la biodiversité de montagne

Les pressions dues au réchauffement climatique sur la biodiversité en montagne sont plus intenses qu'ailleurs. D'après Réserves Naturelles de France, en haute montagne, 44 espèces animales et 186 espèces de flore sont menacées. La biodiversité en montagne est à la fois plus riche que sur le reste du territoire, mais également plus fragile. Le fait que 43 % des territoires de montagne soient couverts

(1) *Les stations de montagne face au changement climatique, Rapport public thématique, février 2024, Cour des comptes.*

par des parcs nationaux, des parcs naturels régionaux ou des grands sites de France, contre 30 % pour l'ensemble du territoire, toutes aires protégées confondues, en est une illustration [(1)].

Les effets du changement climatique sur la biodiversité en montagne sont nombreux. Des habitats sensibles comme les pelouses alpines ou les forêts subalpines sont menacés. Certaines espèces remontent en altitude en recherche de fraîcheur, ce qui crée une modification des rythmes saisonniers. D'autres sont amenées à disparaître (espèces arctico-alpines), et certaines espèces inféodées à d'autres habitats viennent remplacer les espèces présentes sur le territoire. La biodiversité endémique de montagne disparaît donc parfois au profit d'espèces plus généralistes, adaptées aux nouvelles conditions. Une concurrence pour l'accès aux ressources émerge donc au sein de la biodiversité de montagne. De plus, la hausse des températures et les aléas climatiques favorisent la colonisation et la prolifération à plus haute altitude d'espèces exotiques envahissantes, tels que le frelon asiatique ou la chenille processionnaire du pin. D'après l'association *Moutain Riders*, certaines espèces alpines rares ou endémiques pourraient ainsi perdre 60 à 90 % de leur habitat d'ici 2100 et être menacées localement d'extinction.

Le réchauffement des cours d'eau perturbe également le cycle de vie des espèces, certaines disposant d'une capacité de reproduction accrue, comme le vairon qui peut désormais se reproduire trois fois en un an, contre une fois auparavant [(2)], entraînant des perturbations de l'équilibre global. Les zones humides d'altitude, telles que les mares alpines et les tourbières, qui abritent de nombreuses espèces, atténuent l'intensité des crues et alimentent les cours d'eau pendant les sécheresses, sont également menacées.

La sécheresse et l'augmentation de l'évapotranspiration accroissent la vulnérabilité des arbres et provoquent le dépérissement de certaines essences. Le changement climatique produit également des changements dans la diversité forestière, comme l'analyse l'Observatoire pyrénéen du changement climatique (OPCC). Il est constaté des modifications de la distribution des communautés végétales forestières, avec un déplacement observé de la forêt vers le haut (35 mètres en 50 ans sur le versant sud). Ces modifications ont un impact sur la productivité forestière et la capacité de séquestration du carbone par les forêts, potentiellement limitée par les sécheresses, les vagues de chaleur et les ravageurs.

La fragilisation du couvert forestier réduit la capacité de stockage de carbone, qui aurait été divisée par deux au cours des dix dernières années [(3)]. En outre, les feux de forêts constituent un risque nouveau du fait de l'augmentation de la fréquence des vagues de chaleur en montagne.

---

(1) Source : direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature (DGALN).

(2) Contribution des Parcs nationaux.

(3) « Pour une montagne vivante en 2030 », Les nouveaux enjeux de développement des territoires de montagne, Joël Giraud, Septembre 2023.

Certaines pressions sur la biodiversité sont aussi accentuées par l'activité humaine en montagne. Ainsi, la fréquentation touristique, lorsqu'elle est massive, entraîne nécessairement un dérangement animal, en saison hivernale comme estivale, tout comme le piétinement des prairies et zones humides. La fréquentation des chemins et pistes par des véhicules motorisés constitue également un facteur supplémentaire de perturbation des milieux. L'artificialisation de certains espaces par l'urbanisation ou encore les terrassements de pistes ont souvent pour effet d'accentuer les pressions sur la biodiversité montagnarde.

b. La disponibilité de la ressource en eau n'est plus garantie

Les montagnes, sont souvent qualifiées de « châteaux d'eau » car elles recueillent des précipitations plus importantes que le reste du territoire, et que l'eau peut y être stockée sous forme de neige ou de glace. En fondant progressivement durant le printemps et l'été vers la partie aval des bassins-versants, lorsque les précipitations se font plus rares et la demande plus importante, le manteau neigeux alimente le débit des cours d'eau. Ainsi, contrairement aux cours d'eau de plaine, les cours d'eau de montagne sont normalement au plus bas en période hivernale, et leur débit augmente au printemps à la fonte des neiges.

Toutefois, la diminution de l'enneigement contribue à une moindre quantité d'eau stockée sous forme de neige et donc à une diminution de la ressource en eau disponible au printemps et en été dans tous les massifs. Par ailleurs, le réchauffement atmosphérique réduit la fraction des précipitations tombant sous forme de neige au profit de la pluie, et renforce donc la fonte du manteau neigeux et des glaciers, ainsi que les phénomènes d'évaporation.

Le volume des précipitations reste identique, mais les pluies sont moins bien réparties dans le temps, avec des précipitations plus espacées et plus intenses (1). Dans les Alpes du nord, il a été constaté des déficits hydriques de plus en plus importants à partir des années 1990. Les Pyrénées ont aussi enregistré une diminution de 12 % de leur ressource en eau depuis 1980, avec des projections allant de 14 % jusqu'à 40 % de réduction face à un réchauffement de 2 degrés (2). Le changement climatique aboutit donc à une contrainte renforcée sur la disponibilité en eau pour les zones de montagne et par répercussion, pour les territoires situés en aval. La recharge des aquifères pourrait ainsi diminuer, et la qualité de l'eau être affectée par les faibles débits (concentration de polluants) et les crues.

Cette réduction de la ressource en eau en montagne a des conséquences multiples. L'augmentation des températures et la réduction de la disponibilité de la ressource en eau influent notamment sur l'assèchement des arbres et des sols et augmentent le risque d'incendies.

---

(1) Météo France, direction générale de l'énergie et du climat (DGEC), Cour des comptes.

(2) Changement climatique en montagne : relever le défi de l'adaptation dans la gestion de l'eau et du tourisme, Regards croisés sur les pratiques et les politiques en Europe, ANCT, octobre 2023.

c. Les conséquences économiques du changement climatique en montagne

D'une part, l'impact de la diminution de la ressource en eau sur les usages économiques et humains est documenté, notamment sur la production hydroélectrique, l'agriculture et l'abreuvement des troupeaux, la production de neige de culture ou encore les besoins en eau potable. La distribution d'eau potable n'est parfois plus assurée dans certaines communes, notamment dans le massif des Alpes, en saison estivale comme hivernale (1). D'autre part, l'utilisation d'eau pour ces activités humaines et économiques participe aussi de la tension sur la disponibilité de la ressource.

Les effets du changement climatique perturbent notamment l'activité pastorale. Par exemple, des neiges tardives ou des chaleurs prématurées impliquent de décaler les dates de montées et descentes en alpage et nécessitent d'adapter les parcours de transhumance. La réduction de l'enneigement peut conduire à un gel plus fréquent des alpages, qui ne disposent plus d'une couche de neige protectrice, avec un risque de diminution de la ressource en herbe. D'autre part, avec de fortes chaleurs précoces, toute l'herbe, quelle que soit l'altitude, pousse en même temps, alors qu'auparavant la pousse était nivelée dans le temps en fonction de l'altitude. Les animaux arrivent donc parfois trop tard sur l'herbe, qui n'a plus de valeur nutritive. La chaleur agit aussi sur la vitesse de pousse de la végétation et notamment des ligneux, en moyenne altitude, entraînant des fermetures de milieux car les animaux ne consomment pas ou pas suffisamment ces végétaux. Le changement climatique peut également rendre les milieux propices à de nouveaux risques sanitaires (maladies émergentes, parasitismes, phénomènes violents par manque ou excès d'eau) (2).

Les risques liés à certaines pratiques touristiques et sportives sont parfois accentués par le changement climatique, tel que l'alpinisme ou les loisirs d'eau (parfois rendus impossibles par la baisse des niveaux d'eau). Les périodes favorables à certaines pratiques de loisirs sont décalées dans l'année. Des sites très sensibles, comme les lacs d'altitude peuvent être dégradés en raison d'afflux imprévu de touristes du fait de la recomposition de ces pratiques de loisir, ou par l'afflux de troupeaux obligés de pâturer à plus haute altitude, en recherche de fraîcheur. Les animaux atteignent des lacs jusqu'alors épargnés, contaminant l'eau en matières organiques et en produits vétérinaires administrés au bétail.

Enfin, la diminution de l'enneigement induit souvent une réduction du nombre de jours skiables, en particulier dans les stations de basse altitude et peut donc avoir pour effet de dégrader l'expérience des clients jusqu'à pousser ceux-ci à choisir d'autres destinations où la présence de neige est garantie.

---

(1) Moutain Riders, France Nature Environnement.

(2) Centre de ressources sur le pastoralisme et la gestion de l'espace.

Les conséquences économiques de ces recompositions des choix touristiques sont considérables pour les stations de basse et moyenne altitude dont le modèle économique est fortement dépendant de l'industrie du ski.

B. LES OUTILS DE CONNAISSANCE ET DE PRÉVISION SCIENTIFIQUES DOIVENT SERVIR D'APPUI À LA DÉCISION, POUR UNE APPROCHE DIFFÉRENCIÉE ENTRE LES STATIONS

1. L'utilisation d'outils de prévision doit se généraliser afin que chaque station anticipe ses conditions d'enneigement à moyen et long terme

a. ClimSnow : un outil qui a fait ses preuves

L'outil *ClimSnow* est issu du transfert des travaux de recherche partagés entre l'Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (INRAe) et Météo France, opéré par un bureau d'études privé, ABEST Horizons. Cet outil permet de quantifier, à diverses échéances, la fiabilité de l'enneigement pour chaque station. Plus précisément, l'outil permet de prendre en compte les données locales de terrain (observations et mesures météorologiques, effets du damage et de la production de neige de culture, orientation des pistes, *etc.*) afin de calculer la variabilité de l'enneigement naturel et estimer ainsi la capacité de chaque station à maintenir son exploitation, et selon quelles modalités. Cet outil permet donc de tenir compte de l'impact de l'évolution du climat dans les réflexions prospectives sur le développement de ces territoires.

ClimSnow est salué et utilisé par de nombreux acteurs : d'après Météo France, 300 stations ont déjà réalisé un diagnostic. Cet outil guiderait les décisions d'aménagement de toutes les stations y ayant eu recours, d'après Domaines Skiables de France (DSF), qui promeut l'utilisation de ce dispositif auprès de ses membres. Ce type d'étude permet de savoir d'un point de vue économique, si dans 18 à 30 ans, le niveau d'enneigement permettra toujours d'exploiter les investissements réalisés actuellement.

Par exemple, la commune de Tignes a indiqué que l'outil lui permettra de mieux guider ses investissements en termes d'enneigement artificiel et de remontées mécaniques en cohérence avec l'évolution climatique. La commune de Métabief a aussi pu s'appuyer sur l'étude *ClimSnow* pour démontrer la pertinence de sa stratégie de transition fondée sur une sortie programmée de l'économie du ski et a pu ainsi en préciser la temporalité. Lors de leur déplacement dans les Hautes-Pyrénées, les rapporteurs ont également pu échanger avec les acteurs des stations de Val Louron et de Peyragudes. L'usage de *ClimSnow* a permis à ces stations de prendre certaines orientations, notamment celle de maintenir de façon raisonnable le parc de remontées mécaniques et de conforter à court terme la production de neige, tout en envisageant parallèlement, de démonter les appareils situés à plus basse altitude et de concentrer les investissements sur la diversification des activités touristiques.

Toutefois, Météo France indique qu'à peine la moitié des communes ayant eu recours à *ClimSnow* organisent des restitutions publiques du contenu des

diagnostics. Ces données sont donc loin d'être partagées de façon systématique avec le public, ce qui permettrait pourtant d'engager une réflexion collective sur l'avenir d'une station. L'INRAe précise que ces études appartiennent à leurs commanditaires et que le choix de leur publicité leur revient. Météo France ajoute que les études portées localement et pour lesquelles une station est très impliquée sont les plus réussies. Il existe également des commandes réalisées à l'échelle d'une région, comme celles commandées par la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur ou la Région Grand Est, qui impliquent toutefois une moindre appropriation par les stations elles-mêmes.

Une version « recherche » de *ClimSnow* est disponible pour l'ensemble des stations françaises, qui s'appuie sur des données génériques issues des bases de données publiques. Les résultats montrent que les conditions d'enneigement difficiles connues une année sur cinq par le passé sont amenées à se reproduire une année sur deux d'ici le milieu de siècle.

L'INRAe indique que les études *ClimSnow* sont souvent utilisées pour légitimer des projets de développement déterminés en amont de la commande, l'étude devenant alors un argument d'autorité plus qu'un support de réflexion. Les stations peuvent ainsi utiliser l'étude pour chercher à justifier des décisions de sortie de l'économie du ski, ou au contraire d'investissements dans des infrastructures permettant sa poursuite. Des associations environnementales auditionnées par les rapporteurs déplorent que certaines communes considèrent le résultat des études *ClimSnow* comme une forme d'assurance que les choix nécessaires à la transition peuvent être repoussés à plus tard. Des critiques ont aussi pu être émises sur les données sur lesquelles se basent les études, parfois jugées trop anciennes (1).

ClimSnow semble toutefois être aujourd'hui le meilleur outil dont disposent les stations pour permettre des projections très détaillées, afin d'optimiser les choix d'investissements et de nourrir des stratégies locales d'adaptation pour les décideurs. Les rapporteurs encouragent donc les stations à se saisir de cet outil et à **systématiser la publicité des résultats**.

b. Améliorer la connaissance sur l'eau

Au-delà de l'amélioration de la connaissance des stations sur leurs perspectives d'enneigement, il est également essentiel **d'améliorer l'état des données sur les ressources en eau** des territoires de montagne. Cette nécessité faisait déjà l'objet d'une recommandation du rapport d'information des députées Marie-Noëlle Battistel et Laurence Gayte en 2022, qui préconisait de constituer une base de données nationale sur la ressource en eau en montagne (2).

---

(1) « Pour une montagne vivante en 2030 », Les nouveaux enjeux de développement des territoires de montagne, Joël Giraud, septembre 2023.

(2) Rapport d'information sur le tourisme de montagne et les enjeux du changement climatique, présenté par Mme Marie-Noëlle Battistel et Mme Laurence Gayte (n° 5127), 24 février 2022.

ClimSnow participe de cette démarche, puisque cet outil propose également une évaluation de la demande en eau nécessaire à la production de neige de culture en fonction des pratiques de production actuelles et de l'évolution climatique attendue. Pour autant, dans le modèle actuel de l'outil, la disponibilité de la ressource en eau n'est pas une contrainte.

Pour dépasser cette limite, l'INRAe a entamé différents travaux de recherche complémentaires, qui montrent notamment que la disponibilité de l'eau en « avant-saison », pourrait devenir un facteur de plus en plus contraignant pour la production de neige de culture, alors que sa disponibilité au cœur de l'hiver devrait s'accroître. La disponibilité de la ressource en eau devient un facteur d'autant plus critique que les conditions favorables pour la production de neige ont tendance à se réduire, en raison des températures de plus en plus élevées. L'INRAe note également un manque d'observations actuel des régimes hydrologiques de montagne en raison de leur morcellement, qui les rend difficile à analyser.

Alors que certains recommandent la création de retenues collinaires à des fins de production de neige de culture, qui contribueraient parallèlement à ralentir le cycle de l'eau en montagne et ainsi retarder le pic de fonte au printemps, d'autres comme l'association *Mountain Wilderness* plaident plutôt pour un ralentissement de l'eau par des solutions dites fondées sur la nature, à travers par exemple, la protection de zones humides, qui jouent ce rôle de retenues d'eau naturelles.

D'autres types de travaux sont menés dans ce sens, comme le projet « *Waterwise* », lancé avec le soutien du programme Interreg Espace Alpin coordonné en France par Réserves Naturelles de France et réunissant 12 partenaires de 6 pays alpins (France, Suisse, Autriche, Italie, Allemagne, Slovénie). Ce programme vise à fournir aux acteurs des territoires des outils d'aide à la décision pour mieux anticiper et s'adapter aux évolutions de la ressource en eau. Parmi les objectifs du projet, figurent notamment le développement d'une boîte à outils numérique pour évaluer l'évolution de l'eau selon les usages et le climat ou encore la diffusion des connaissances *via* la formation et la sensibilisation. Autre exemple de bonne pratique en matière de connaissance de la ressource en eau : le parc national de la Vanoise a développé un diagnostic du niveau d'usage de l'eau dans les refuges et un plan d'adaptation en fonction des niveaux d'alerte sécheresse. Ce plan de restriction progressif des usages permet aussi de sensibiliser les usagers sur cette problématique.

Le développement d'un outil de prévision territoriale de l'état de la ressource en eau sur les territoires de montagne, qui permettrait d'ajuster les investissements d'infrastructures et opérations d'aménagement, apparaît donc comme une priorité.

c. Les données scientifiques doivent guider la décision publique

La nécessité de recueillir des données à la fois sur l'état écologique des territoires de montagnes, mais également sur les conséquences économiques du changement climatique, est partagée par de nombreux acteurs.

C'est en s'appuyant sur des données scientifiques et objectives que doivent être élaborées les politiques publiques en zones de montagne.

Certains observatoires et programmes agissent déjà en ce sens, mais plusieurs acteurs (associations environnementales, gestionnaires d'aires protégées, chercheurs) ont fait remonter aux rapporteurs la nécessité de mettre en place un mécanisme de recueil et d'analyse de données plus transversal à l'échelle nationale.

Les acteurs auditionnés par les rapporteurs ont évoqué de nombreux projets de recherche permettant de collecter des données locales sur l'évolution du climat des territoires de montagne. À titre d'exemple, Réserves Naturelles de France a porté pendant cinq ans (2018-2024), le projet « *Life Natur'Adapt* », sur l'intégration des enjeux du changement climatique dans la gestion des espaces naturels protégés, avec notamment deux réserves naturelles situées en montagne.

Ce projet a permis l'élaboration d'un guide méthodologique se basant sur l'élaboration de diagnostics de vulnérabilité et de plans d'adaptation.

Il est possible de citer également le programme Sentinelles des Alpes, qui assure un suivi scientifique du changement climatique et intègre plusieurs dispositifs d'observation des relations climat-homme-biodiversité. Il comprend par exemple les dispositifs Lacs Sentinelles (suivi des lacs d'altitude, analyses, indicateurs de fréquentation et dégradation) ; les dispositifs Refuges Sentinelles (observation des refuges d'altitude comme « radars » environnementaux et sociétaux) ou encore Alpages Sentinelles (analyse des évolutions climatiques sur les territoires d'alpages).

Par ailleurs, le suivi de l'état des glaciers et du stock nival dans les massifs montagneux est assuré par les services de la direction générale de l'énergie et du climat (DGEC).

Il est aussi utile de mentionner l'OPCC précité, initiative de coopération transfrontalière de la communauté de travail des Pyrénées pour l'action climatique. Lancé en 2010, l'OPCC a pour objectif de mieux comprendre le phénomène de changement climatique et de suivre ses impacts sur le territoire transfrontalier des Pyrénées. Son équipe a ainsi mis en place un « Géoportail » (1) qui recense de très nombreuses informations sur les indicateurs du changement climatique ainsi que des scénarios d'évolutions futures.

---

(1) https://www.opcc-ctp.org/fr/geoportal

Alors que des programmes de recherche existent afin de recenser et d'analyser les effets du changement climatique sur les territoires de montagne, peu de projets s'intéressent à ses effets sur les comportements des clientèles en station et dans les bassins de vie qui y sont liés.

Certains acteurs ont aussi évoqué la nécessité de mieux mesurer la fréquentation de ces territoires. Plus largement, l'utilisation dans le débat public de données économiques parfois erronées ou peu précises à propos de l'économie des territoires de montagne pose encore problème, tout comme l'absence d'accès du grand public à certaines données (fréquentation, résultats d'études *ClimSnow*). Un manque de transversalité dans les projets se fait sentir, malgré l'existence de nombreux dispositifs d'observation.

C'est pourquoi plusieurs acteurs ont appelé de leurs vœux la création d'un observatoire transversal qui regrouperait un certain nombre de données et permettrait de faire le lien entre transition écologique et économique des territoires de montagne. Ces données permettraient aux acteurs d'obtenir une vision d'ensemble objective des caractéristiques de leur territoire depuis l'analyse des fragilités écologiques, en passant par les risques naturels auxquels ils sont exposés, jusqu'aux données de fréquentation touristique. Le croisement de ces données et la possibilité d'observer en parallèle, la situation des autres territoires de montagne semble de nature à améliorer la prise de décision.

La Cour des comptes, dans son rapport de 2024 mentionné *supra*, évoquait la nécessité de mettre en place un observatoire national regroupant toutes les données de vulnérabilité en montagne, accessibles à tous. Le Plan national d'adaptation au changement climatique précité prévoit en sa mesure 35, la mise en place d'un tel observatoire. Celui-ci pourrait, par exemple, être repensé et son champ d'étude élargi afin de correspondre à la demande. Ces données pourraient en effet utilement être associées à des données d'observation de l'économie et de la fréquentation en montagne, avec l'adoption d'une approche territorialisée, comme l'ont recommandé les associations *Mountain Wilderness* et France Nature Environnement, ainsi que Réserves Naturelles de France. Il s'agirait donc d'avoir un accès facilité aux données consolidées d'un territoire, avec l'étude de son écosystème et ses fragilités d'une part, et de ses dynamiques économiques et sociologiques d'autre part. Cela permettrait d'observer, par exemple, les stratégies des clients et habitants face aux effets du changement climatique, ainsi que les éventuelles démarches de transition déjà engagées. Un tel observatoire aurait vocation à s'intéresser aux stations mais également aux bassins de vie et aux habitants qui les composent.

Cet observatoire de la transition et de l'économie de montagne, en relation étroite avec des organismes de recherche scientifique, pourrait utilement centraliser et rendre publiques les données nécessaires pour enrichir les réflexions des élus et mieux cibler les politiques publiques de soutien à la transition. En recensant également les projets et expérimentations déjà engagées, il pourrait fournir un catalogue de pistes à étudier pour les territoires de montagne, avec les outils réglementaires utilisés et approuvés localement par d'autres communes, pour faciliter la mise en œuvre de la transition.

Proposition n° 2 : mettre en place un Observatoire national de la transition et de l'économie des territoires de montagne, visant à éclairer les choix d'investissements et d'aménagement de ces territoires et permettant une centralisation de données territorialisées et actualisées, accessibles à tous. Cet observatoire regrouperait les données relatives :

– à l'étude des écosystèmes des stations et de leurs fragilités et vulnérabilités ;

– au suivi des effets du changement climatique à l'échelle locale et son impact sur les ressources naturelles, les usages, et l'économie locale ;

– à la fréquentation des territoires de montagne ;

– aux initiatives et expérimentations de transition déjà engagées ;

– au recensement des outils réglementaires utilisés à l'échelle locale pour faciliter la transition.

d. La connaissance historique et identitaire des lieux est indispensable pour une transition adaptée à chaque territoire

Un recul scientifique est nécessaire pour envisager l'avenir des territoires de montagne, mais un recul historique sur les décisions qui ont façonné leur identité et leur représentation dans l'imaginaire collectif est également indispensable. La transition ne peut être pensée que par les territoires eux-mêmes, en s'appuyant sur leurs connaissances empiriques et endogènes. Un même modèle de transition ne peut pas être reproduit à l'identique sur chaque territoire, chacun ayant des traditions et une histoire qui lui sont propres.

Ainsi, la dynamique de transition ne sera pas la même, par exemple, pour un territoire à forte tradition industrielle, que pour un territoire historiquement marqué par l'activité pastorale, ou par le thermalisme. Il convient en effet de rappeler que les territoires de montagne n'ont pas attendu le développement de la pratique touristique du ski à grande échelle pour développer des activités économiques. C'est aussi par une reconnexion à ces ancrages historiques que la transition doit se faire. Chaque territoire doit se poser la question de sa spécificité et de son identité, afin de conserver et de valoriser ses éléments dans sa transition.

Comme l'évoque le rapport de Joël Giraud précité, remis à la Première ministre en septembre 2023, si l'essor du ski a effectivement permis de maintenir des communes en activité et de participer à leur désenclavement ; les territoires de montagne sont également riches en énergie, en matières premières et en produits issus de l'agriculture et de la forêt, et possèdent en ce sens, une tradition artisanale et industrielle très ancrée. La part de l'emploi dans l'industrie en territoires de montagne est généralement supérieure à la moyenne nationale, avec une concentration des entreprises du secteur dans le Massif central et dans les Alpes.

Beaucoup de secteurs différents sont représentés et des traditions industrielles spécifiques existent dans chaque massif. Le rapport Giraud évoque ainsi le jouet ou le bois d'ameublement dans les Vosges et le Jura, la micro-électronique dans l'agglomération grenobloise, ou encore la papeterie dans l'Isère, les Pyrénées et les Vosges.

Aujourd'hui, l'activité du ski est porteuse d'une représentation symbolique et identitaire forte de la montagne, qui doit s'associer, dans l'imaginaire collectif aux autres traditions culturelles, artisanales et industrielles ancrées dans ces territoires. Ces filières historiques ne doivent pas être abandonnées mais adaptées aux nouvelles réalités et besoins (résilience, bas-carbone).

2. L'application du principe de différenciation entre les stations pour des solutions adaptées aux réalités territoriales

Le principe de différenciation des territoires de montagne est déjà admis en droit français, puisque les deux lois dites « Montagne I » et « Montagne II » (1) consacrent la singularité de ces territoires. Ce cadre juridique a vocation à garantir la conception de politiques publiques spécifiques pour ces territoires, notamment en matière d'aménagement. Une application différenciée et « au cas par cas » est privilégiée.

Toutefois, au sein des territoires de montagne et à l'intérieur d'un même massif, on observe encore une très grande diversité de situations, qui appelle à des approches territorialisées. Des regroupements peuvent être faits entre stations qui partagent certaines caractéristiques communes. Plusieurs éléments peuvent être retenus dans cette tentative de classification : les critères géographiques et météorologiques (altitude, enneigement, impact du changement climatique) d'une part, et les critères relatifs au modèle économique de la station d'autre part (activité principale, retombées économiques). Ces différentes typologies doivent ensuite être croisées pour atteindre une analyse la plus précise possible.

D'un point de vue des caractéristiques géographiques et météorologiques, il est possible de distinguer trois types de stations (2) :

– **Les stations de très haute altitude** (domaines skiables culminant à plus de 2 800 mètres avec une orientation majoritaire en versant Nord). Ces stations vont probablement pouvoir poursuivre l'activité du ski à l'horizon 2050, compte tenu de leurs conditions climatiques et géographiques, avec toutefois la tentation d'étendre les domaines skiables en altitude ;

– **Les stations d'altitude intermédiaire**, qui pourront probablement poursuivre le ski dans des conditions soutenables jusqu'à l'horizon 2030, mais qui sont déjà concernées par le réchauffement climatique et l'augmentation de la variabilité de l'enneigement et des températures. Cette situation peut avoir un effet désincitatif sur l'engagement des stations dans la transition par rapport à un arrêt

---

(1) Loi n° 85-30 du 9 janvier 1985 relative au développement et à la protection de la montagne et loi n° 2016-1888 du 28 décembre 2016 de modernisation, de développement et de protection des territoires de montagne.

(2) Typologie établie sur la base de la contribution de France Nature Environnement et du rapport « Pour une montagne vivante en 2030 », Les nouveaux enjeux de développement des territoires de montagne, Joël Giraud, septembre 2023.

brutal de l'enneigement. Il est donc souhaitable que ces stations s'engagent dès à présent dans une dynamique de transition et d'adaptation.

– **Les stations de basse altitude** (domaine skiable inférieur à 1 700 mètres), qui ont, pour la plupart, déjà fait le choix de fermer leur domaine skiable ou devront le faire prochainement (faiblesse de l'enneigement et parfois haut niveau d'endettement local). Elles doivent notamment s'atteler au démontage des installations obsolètes et à la restauration de certains espaces naturels, ainsi qu'à la diversification de leurs filières économiques.

Il est aussi possible de dresser une typologie des stations en fonction de leurs modèles économiques respectifs. L'étude de l'Observatoire société et consommation (Obsoco) portant sur 195 stations alpines (1) tente d'établir une typologie de ce type sur les stations du massif des Alpes, en distinguant quatre catégories de stations :

– stations situées dans des communes de petite taille (moins de 500 habitants), avec une population plutôt vieillissante et une dépendance à l'économie touristique. Elles connaissent une certaine fragilité économique, avec un nombre d'emplois en baisse ;

– stations situées dans des communes à dynamique résidentielle, situées en périphérie urbaine, avec un niveau de vie plutôt élevé et une amorce de diversification économique. Ces stations disposent d'un bon niveau de service global ;

– stations constituant des centralités touristiques majeures, soit les plus grandes stations touristiques, souvent en haute altitude, avec un modèle très dépendant du ski, encore épargnées par le changement climatique ;

– stations frontalières, très dynamiques, qui attirent une population jeune et active, travaillant à l'étranger, notamment en Suisse. Le niveau de vie y est élevé et la dépendance au tourisme hivernal est faible.

Le croisement de ces différentes typologies de stations permet *in fine*, de s'approcher de la réalité. Ainsi, la Cour des comptes, dans son rapport de 2024 précité, tente d'établir un « score de vulnérabilité », c'est-à-dire de dépendance à l'économie du ski, des stations, en croisant des données climatiques avec des données économiques.

Bien que perfectible, cette méthode a l'avantage de mettre en lumière les différents critères à prendre en compte pour analyser la situation des stations. Parmi les indicateurs utilisés figurent notamment l'altitude, la durée moyenne d'ouverture des stations constatée sur les dix dernières années, mais également la démographie à l'année de la commune dite « support » et le nombre de lits touristiques. Enfin, est

---

(1) Typologie des territoires des Alpes : vulnérabilités face au changement climatique, mars 2025, l'Observatoire société et consommation (Obsoco).

également prise en compte la surface financière de l'autorité organisatrice des remontées mécaniques au sein de la station.

Cette typologie permet de faire émerger des cas particuliers, comme par exemple des stations qui, bien que très exposées au changement climatique, ne comportent que peu d'installations dédiées au ski, peu d'hébergements touristiques et une population permanente importante. Elles possèdent donc un « score de vulnérabilité » plus faible que des stations pourtant moins exposées au changement climatique. Ce niveau de détail permet de se rendre compte de la grande multiplicité des situations. Il ne serait donc pas pertinent par exemple, de ne s'intéresser qu'aux caractéristiques d'altitude et d'enneigement pour tenter de classifier les stations.

Les tentatives de classification des stations peuvent donc se révéler réductrices, tant la diversité des modèles de stations est importante. D'autres critères peuvent encore être intégrés à l'analyse pour affiner encore davantage les différents profils de stations. Par exemple le nombre de « journées skieurs » sur une période donnée, la démographie de la population, le mode d'exploitation des remontées mécaniques (délégation de service public, société d'économie mixte, société publique locale), la nature et taille du parc d'hébergement touristique, le mode de gouvernance de la station, le type de fréquentation (à la journée ou en séjour), le positionnement commercial, le nombre d'emplois liés directement à l'activité ski, *etc*.

Il convient donc d'appliquer réellement le principe de différenciation entre les différentes stations de montagne afin que l'ensemble des facteurs soient pris en compte lors de la conception des politiques publiques à destination des stations. Les élus locaux doivent pouvoir agir directement en tant qu'acteurs situés au plus près du terrain, en fonction des réalités territoriales.

La transition des modèles économiques des stations de montagne doit être pensée au cas par cas, mais demeure à ce jour encore insuffisamment engagée, en raison de la persistance de la dépendance à l'économie du ski pour la majorité des stations.

II. ENCORE INSUFFISANTE, LA TRANSITION DES MODÈLES DES STATIONS DE MONTAGNE DOIT ÊTRE ACCOMPAGNÉE ET REPOSER SUR UNE GOUVERNANCE ADAPTÉE

De plus en plus de territoires de montagne sont aujourd'hui confrontés à la nécessité de sortir d'un modèle économique fondé sur la prééminence du ski.

Afin de relever ce défi, le plan *avenir montagnes* (PAM) a créé une dynamique positive en faveur de l'adaptation des stations de montagne au changement climatique qui doit encore être consolidée dans les prochaines années.

La réussite des projets de transition suppose en outre d'élargir la gouvernance à une échelle plus large que la seule station de montagne, pour tenir compte de l'ensemble des acteurs du bassin de vie.

A. MALGRÉ QUELQUES EXEMPLES PROMETTEURS DE TRANSITION, LES STATIONS DE MONTAGNE PEINENT À ADAPTER UN MODÈLE DE CROISSANCE « HISTORIQUE » CENTRÉ SUR LE SKI

1. Des stations de montagne modelées à l'aune des plans neige des années 1960-70

À partir des années 1960 et du premier plan neige, le développement des stations de montagne a longtemps reposé sur trois piliers : un flux important de touristes skieurs, des infrastructures immobilières et des remontées mécaniques. Ces trois composantes ont permis de générer une **forte dynamique de croissance reposant sur la massification de l'activité de ski**, dynamique qui s'est auto-alimentée pendant plusieurs décennies, les infrastructures immobilières permettant d'accueillir les touristes qui utilisent les remontées mécaniques [(1)].

(1) Voir notamment les rapports suivants : rapport d'information du Sénat, Patrimoine naturel de la montagne : concilier protection et développement*, février 2014 ; Cour des comptes,* Les stations de montagne face au changement climatique »*, février 2024.*

Les plans neige

Les plans neige regroupent plusieurs séries de politiques publiques d'aménagement des montagnes françaises destinées à encourager le tourisme hivernal de masse. Le premier plan neige, décidé en 1964, devait « *déterminer un concept de stations d'altitude très fonctionnelles, au service du ski, fondées sur un urbanisme vertical, initier un partenariat unique auprès des collectivités et faire émerger une nouvelle génération de stations très performantes susceptibles d'attirer les devises étrangères* ». La première vague de stations concernées comprenait Flaine, Les Arcs, Tignes, SuperDévoluy et Avoriaz.

S'inscrivant dans une politique de rationalisation de l'aménagement touristique, les plans neige ont permis la construction de 150 000 lits en montagne entre 1971 et 1975, répartis entre 23 stations nouvelles et 20 stations anciennes. Cette massification, qui marque une profonde rupture avec les démarches ponctuelles et progressives menées dans les stations avant la seconde guerre mondiale, a été rendue possible par la mise en place de mesures comme l'octroi de prêts à taux d'intérêt réduits ou l'expropriation des habitants des lieux des futures stations.

L'objectif économique des plans neige était de créer une filière de sports d'hiver en France, d'assurer la renommée internationale des stations alpines renforcée par les Jeux olympiques d'hiver de Grenoble en 1968 et d'aider à la constitution d'un secteur économique novateur reposant à la fois sur la construction d'hébergements touristiques et sur l'exploitation des remontées mécaniques.

Le discours de la Vallouise de 1977, où le président Valérie Giscard d'Estaing défend une montagne « *vivante, active et protégée* », est souvent considéré comme le coup d'arrêt de cette politique de massification de l'activité de ski. Une première remise en question de ce modèle émerge dans les années 1980, tant de la part des populations locales que de certaines communes qui entendent retrouver la maîtrise de leur territoire. Dans le même temps, les innovations techniques, notamment en matière de damage, permettent d'aider à sécuriser l'enneigement alors que le manque de neige se fait sentir lors des hivers doux de 1988-1989 et en 1992-1993. Dans les années 1990, « *la priorité est donnée aux réseaux de neige de culture (et aux retenues collinaires), stabilisant ainsi l'économie de nos stations de ski* », selon M. Pierre Lestas, ancien président de Domaines skiables de France (DSF) [(1)]. Si l'appétence pour le ski n'a pas encore décliné, un tournant est pourtant engagé, lié à la fois aux effets du dérèglement climatique et à l'évolution des attentes de la clientèle des stations de ski.

La fréquentation des stations de ski françaises a connu une lente érosion entre 2009 et 2021. Ainsi, la saison 2021-2022 est marquée par une activité proche de celle enregistrée au début des années 2000, alors même que la population française, qui représente 70 % de la clientèle des domaines skiables français, a progressé de 11,3 % sur la même période.

(1) *https://www.ledauphine.com/societe/2025/09/07/le-tout-ski-c-est-fini-mais-sans-ski-tout-est-fini-les-stations-face-aux-defis-climatiques*

2. Une dépendance économique au ski qui reste forte

La politique de développement engagée dans les années 1960 a conduit les territoires de montagne à devenir fortement dépendants d'une activité économique orientée très largement vers la pratique du ski de piste.

Encore aujourd'hui, **les activités de neige et plus particulièrement le ski demeurent le principal moteur économique dans la plupart des stations de montagne**. Ainsi, selon des données établies par DSF en septembre 2024 (1), 10 milliards d'euros sont dépensés en station chaque hiver en France. D'après la même source, « *pour 1 euro dépensé en forfait, en moyenne 6 euros supplémentaires sont dépensés par le client en station, soit au total 7 euros dépensés* ».

Ce **ratio de « un pour six »**, selon lequel 1 euro dépensé dans un forfait de remontées mécaniques générerait 6 euros de retombées sur l'économie locale, est souvent repris pour défendre le maintien de l'activité de ski « coûte que coûte ». La Cour des comptes considère pourtant que ce ratio, issu d'études souvent anciennes, circonscrites sur le plan géographique et insuffisamment documentées, est insuffisant pour fonder des décisions de politiques publiques concernant l'avenir des stations (2). Il est pourtant indispensable, pour engager des politiques d'adaptation, de disposer d'une évaluation fiable des retombées économiques du ski. Aussi, les rapporteurs considèrent que **les données relatives à l'impact économique de l'activité de ski – qui est réel – doivent être recueillies dans le cadre d'études à la méthodologie plus transparente et normée**. Ce préalable méthodologique paraît nécessaire à l'élaboration de politiques de transition qui n'en seront que davantage consensuelles.

Proposition n° 3 : mettre en place une méthodologie de calcul transparente et normée d'évaluation des retombées économiques du ski dans les stations de montagne.

Toujours selon les indicateurs et analyses de DSF de 2024, les clients de stations de montagne ne bénéficiant pas d'une offre de prestations groupées consacrent 29 % de leurs dépenses au logement, 16 % au forfait de remontées mécaniques et 15 % au commerce alimentaire. En outre, l'été est une période moins génératrice de revenus pour les exploitants de remontées mécaniques. Ainsi, cette saison n'a représenté en 2023 que 5 % du chiffre d'affaires de l'hiver, concentré sur les activités piétons, vélo tout-terrain (VTT) et luge d'été (3).

Faisant écho à ces chiffres, l'Association nationale des élus de montagne (Anem) a souhaité insister lors de son audition « *sur la forte dépendance*

---

(1) https://www.domaines-skiables.fr/smedia/filer_private/06/1c/061cf0d1-fb2f-44bc-b5ba-57573ac11b60/indicateurs-et-analyses-2024.pdf

(2) Cour des comptes, Rapport public thématique, Les stations de montagne face au changement climatique, *février 2024 -* https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2024-02/20240206-Stations-de-montagne-face-au-changement-climatique.pdf

(3) Hors ski d'été et Chamonix.

économique de certains territoires au tourisme d'hiver, où l'ensemble du tissu économique est lié à l'activité des stations. La transition et la diversification de ces territoires doivent donc être pensées et préparées en amont, sans pour autant empêcher aujourd'hui une activité qui permet à des bassins de vie de se développer ».

S'agissant des pratiques des touristes en stations, le baromètre « montagne multi-saisons » réalisé à l'initiative d'Atout France en 2024 (1) montre qu'un Français sur quatre a pratiqué une activité de neige ces trois dernières années. Le ski reste le premier déclencheur de séjour (pour 40 % des Français ayant séjourné en montagne en hiver) et la pratique la plus répandue puisqu'un Français sur cinq skie et qu'un Français sur sept skie chaque année. En outre, 82 % des Français ayant séjourné en montagne l'hiver au cours des trois dernières années pratiquent des activités de neige. Parmi eux, 47 % pratiquent le ski alpin ou le snowboard, 24 % le ski de fond.

L'activité de ski fait vivre de nombreuses entreprises du secteur de l'hôtellerie-restauration et des commerces spécialisés dans la location et la vente d'articles de sport. Pour les établissements représentés par l'Union Sport et Cycle (USC), l'hiver reste le principal moteur économique de l'activité en montagne. Les 1 500 établissements proposant de la location de matériel d'hiver accueillent ainsi près de 10 millions de clients chaque hiver et emploient plus de 8 000 travailleurs saisonniers. Le chiffre d'affaires annuel de la profession dépasse les 700 millions d'euros, 85 % de ce montant étant réalisé durant la saison hivernale. Enfin, l'activité de location de matériel de sport d'hiver génère chaque année entre 150 et 200 millions d'euros d'achats auprès des fournisseurs de matériel (ski alpin, ski de fond, snowboard, *etc.*) (2).

De manière globale, DSF estime que **plus de 120 000 emplois dépendent de l'ouverture du domaine skiable français** (commerces, hébergements, écoles de ski, services en station, *etc.*).

À cet égard, la mise à l'arrêt des remontées mécaniques lors de l'épidémie de covid-19 a mis en exergue la dépendance de certains territoires à la seule pratique du ski. D'après les données de l'Observatoire national des stations de montagne (3), la saison d'hiver 2020-2021 a enregistré une diminution très marquée de l'activité touristique, avec des taux d'occupation des hébergements en recul de 39 points et une baisse des volumes de nuitées enregistrées de 56 %. Ce recul a été moindre dans les stations de basse altitude ou les stations de charme (4). La fermeture des remontées mécaniques s'est également traduite par des pertes de recettes pour les

---

(1) *file:///C:/Users/sthomas/Downloads/Rapport%20Harris%20-%20Les%20Fran%C3%A7ais%20et%20la%20montagne_HIVER_0-2.pdf*

(2) Contribution écrite de l'USC adressée aux rapporteurs.

(3) *https://www.anmsm.fr/sites/default/files/inline-files/CP_OSM_BILANHIVER2021vdef.pdf*

(4) Le label « Village de charme » désigne les petites stations de montagne françaises pittoresques et authentiques.

collectivités territoriales qui perçoivent le produit de la taxe sur les remontées mécaniques.

3. Un modèle qui ne peut plus être reconduit à l'identique

Une part croissante de territoires de montagne est aujourd'hui confrontée à la nécessité de sortir du modèle économique fondé sur la prééminence du ski.

a. Des effets négatifs sur les plans démographiques et sociaux

Le journaliste Guillaume Desmurs, fondateur du laboratoire d'idées *LaMa Project*, a montré lors de son audition en quoi le modèle économique mis en place dans les années 1960, reposant sur un domaine skiable attractif et des investissements immobiliers créateurs de valeur, arrive aujourd'hui en bout de course. Selon lui, ce modèle a produit les effets négatifs suivants :

– un développement exagéré des constructions neuves, sans rapport avec les projections d'évolution de la population. À titre d'exemple, le tribunal administratif de Grenoble, dans une décision du 8 mars 2024 (1), a mis en avant les incohérences entre les projections démographiques et l'urbanisation prévue par le plan local d'urbanisme (PLU) du Grand Bornand ;

– le déclin démographique des territoires. Selon l'Insee, quasiment toutes les stations de ski perdent des habitants depuis dix ans (2) ;

– la prépondérance des résidences secondaires, occupées seulement quelques semaines dans l'année et qui représentent entre 70 et 92 % des logements d'une commune porteuse de station de ski ;

– sur le plan social, la dépopulation et le modèle économique centré sur l'hiver menacent la possibilité d'une vie à l'année. L'augmentation du prix du foncier et de l'immobilier a pour conséquence une modification profonde des façons d'habiter et de travailler en montagne. Ainsi, l'obligation d'effectuer ces trajets en voiture et l'éloignement entre le domicile et le travail tendent à transformer ces territoires en lieux purement touristiques et d'investissement immobilier. Toute vie montagnarde enracinée à l'année, créant une véritable identité, s'avère de plus en plus difficile.

Les rapporteurs ont bien conscience que **ce modèle reposant sur le « tout ski » ne peut plus constituer une stratégie de développement économique vertueuse**, *a fortiori* dans un contexte de réchauffement climatique.

---

(1) *https://grenoble.tribunal-administratif.fr/decisions-de-justice/dernieres-decisions/l-insuffisante-prise-en-compte-de-l-environnement-par-le-plu-du-grand-bornand*

(2) *https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=COM-33290*

b. Une rentabilité des remontées mécaniques de plus en plus incertaine

Certaines stations ne pourront plus amortir leurs équipements de remontées mécaniques du fait de la réduction de l'enneigement. Cette activité nécessite en effet de lourds investissements, amortis sur des durées longues pouvant aller jusqu'à 40 ans pour les télécabines les plus importantes. Or, comme l'a montré la Cour des comptes dans son rapport public annuel de 2024, « *la diminution tendancielle du nombre de journées-skieurs combinée au manque d'enneigement, exposent de plus en plus de stations à ne plus être en capacité d'atteindre l'équilibre d'exploitation* » (1). Ainsi, si certaines stations dégagent un résultat d'exploitation couvrant leurs amortissements (Les Arcs, Font-Romeu), d'autres n'y parviennent pas (Isola 2000, Goulier), voire présentent un résultat d'exploitation négatif (Auron, Val Louron).

En outre, la fonte du pergélisol fragilise les constructions qui y sont implantées, en particulier les gares de remontées mécaniques et les pylônes (2). Pour améliorer leur rentabilité, certaines collectivités s'engagent dans des investissements importants pour développer la production de neige. Or, comme le montre le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (Giec), les techniques actuelles de production de neige de culture, souvent considérée comme une solution permettant de retarder un changement de modèle, seront de moins en moins efficaces pour réduire l'aléa climatique dans les stations de ski (3).

Pour la Cour des comptes, ces investissements risquent de fragiliser la situation financière des stations de montagne si leurs décisions ne tiennent pas compte de la baisse de la fréquentation et si le manque de neige ne permet pas de les amortir.

La diminution de l'enneigement et du nombre de skieurs sur le temps long doit donc conduire l'ensemble des stations de montagne, à plus ou moins courte échéance, à ajuster leur modèle économique et à envisager des adaptations voire, dans certains cas, une reconversion.

c. Une dépendance à la rente responsable de « mal adaptation »

Pourtant, si la nécessité d'une adaptation du modèle économique est de plus en plus partagée, sa traduction en actions concrètes se heurte encore à des **freins structurels, culturels et économiques**. On observe ainsi, dans certaines stations, un phénomène de fuite en avant visant à préserver « à tout prix » ce modèle le plus longtemps possible, qui se traduit par une phase de renforcement de la « dépendance à la rente » marqué par la poursuite de la construction de bâtiments neufs et des

---

(1) Cour des comptes, rapport public annuel 2024, « L'action publique en faveur de l'adaptation au changement climatique », (pages 213 et suivantes) - https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2024-12/RPA-2024-volume-2-optimise.pdf

(2) Voir le rapport d'information (n° 5127), 24 février 2022 sur le tourisme de montagne et les enjeux du changement climatique de Mme Battistel et de Mme Gayte, page 26.

(3) Voir notamment le rapport spécial du Giec de 2020 sur l'océan et la cryosphère - https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/sites/3/2020/07/SROCC_SPM_fr.pdf

investissements en faveur de la neige de culture. Pour l'association *Mountain Wilderness*, auditionnée par les rapporteurs, « *les politiques publiques privilégient encore des réponses court-termistes qui ne cherchent pas à s'appuyer sur les potentialités et l'identité spécifique de chaque territoire. Elles conduisent à un sur-aménagement et à une standardisation des sites, à l'épuisement des ressources (eau, paysages, biodiversité), au renforcement des concurrences entre sites et relèvent de la mal-adaptation* ».

Exemples concrets de mauvaise adaptation en stations de montagne

L'association *Mountain Wilderness* a mis en avant plusieurs exemples de mal adaptation des stations de montagne au changement climatique :

– Gresse-en-Vercors : malgré le renforcement controversé de l'équipement de production de neige de culture, permettant de passer de 39 000 m³ de neige produite lors de la saison 2021-2022 à 59 000 m³ l'hiver suivant, les ventes de forfaits ont chuté (de 47 084 à 28 826) conduisant à un déficit de l'ordre de 290 000 euros. La saison suivante, le déficit se chiffrait à 152 000 euros ;

– Alpe d'Huez : *Tomorrowland*, 20 000 festivaliers pour un événement bruyant, énergivore et contraire à l'esprit montagnard ; des travaux de pistes qui abîment le milieu et la poursuite de la croissance du parc immobilier, malgré une saturation régulière du domaine skiable ;

– Font-Romeu-Pyrénées 2000 : investissement de 30 millions d'euros dans une nouvelle télécabine, reposant sur l'hypothèse d'un nombre de skieurs stable jusqu'en 2047 alors que la station se situe entre 1 700 et 2 200 mètres d'altitude. Investissement fort dans la production de neige de culture (+ 500 canons à neige) alors que le département des Pyrénées-Orientales est fortement touché par la sécheresse (conflits d'usage) ;

– La Clusaz : après avoir été reconnue coupable de pompage illégal d'eau dans la source du Lachat pour la production de neige de culture en mai 2025, la commune a accepté de conclure une convention judiciaire d'intérêt public environnementale (CJIPE), un dispositif d'alternative aux poursuites proposé aux personnes morales mises en cause pour des infractions en matière d'atteintes à l'environnement ; projet de terrassements lourds pour faire des pistes emblématiques du secteur de Balme des pistes bleues enneigées artificiellement ;

– Glacier de la Girose : 15 millions d'euros investis dans la construction d'un troisième tronçon de téléphérique sur le glacier, menaçant l'écosystème glaciaire pour une activité de ski pouvant décliner à moyen terme.

4. Une transition déjà engagée dans certaines stations

Malgré une difficulté généralisée à changer de paradigme, certaines stations de montagne sont à l'origine d'initiatives pionnières en matière de transition.

Souvent cité en exemple lors des auditions, le **syndicat mixte du Mont-d'Or (SMMO)**, exploitant du domaine skiable de **Métabief**, a élaboré un programme de transition pour anticiper la fin de la viabilité du ski alpin à l'horizon 2030-2035.

Métabief, un exemple de station en transition

Métabief, station de moyenne montagne située dans le massif jurassien entre 900 et 1 430 mètres d'altitude, souffre du manque de neige sous l'effet du changement climatique. Dès 2015, la station a renoncé à un investissement de 15 millions d'euros dans deux nouveaux télésièges, logique qui prévalait pourtant à l'époque pour remplacer le matériel vieillissant. Pour M. Philippe Alpy, président du SMMO, « *le coût de ces nouvelles remontées mécaniques ne serait pas amorti car nous n'avions pas vingt ans de neige assurée. Ça a été très dur comme décision, ça a vraiment été un deuil pour certains. Mais c'est aussi notre responsabilité en tant que politiques de penser aux générations futures* ». Afin de sécuriser l'activité de ski pour la prochaine décennie, la station a choisi d'investir dans une technologie innovante de maintenance des remontées mécaniques, datant pour la plupart des années 1980.

Un pôle consacré à l'ingénierie de transition a été créé en 2019 pour renforcer les compétences des techniciens et gagner en agilité afin de s'adapter à la diversification des activités. Ainsi, en 2022, la luge d'été est remplacée par une luge sur rails quatre saisons, la pratique du VTT, proposée depuis les années 1990, est améliorée et étoffée. La part du chiffre d'affaires hors ski passe ainsi en quelques années de 10 à 30 %, même si la station reste encore majoritairement dépendante du ski de piste. Un poste de chef de projet « transition », financé par le plan avenir montagnes « ingénierie » a été créé en 2022.

Ont notamment été mis en place :

– un schéma directeur de la transition du tourisme et des loisirs du Haut-Doubs. Ce document de programmation sur 15 ans propose 32 fiches actions afin d'aider les acteurs publics et privés à engager la transition ;

– une communauté d'acteurs privés et publics, afin de créer des synergies et des passerelles pour les salariés. Un travail est engagé pour mettre en place une marque employeur commune avec un référentiel QVCT (Qualité de vie et des conditions de travail) ;

– un groupe de travail sur la transition de l'activité nordique (ski de fond, raquettes, biathlon, marche nordique), piloté par l'Espace nordique jurassien (ENJ) qui fédère les acteurs du nordique des départements de l'Ain, du Jura et du Doubs.

Bien que située à plus de 1 500 mètres d'altitude, la station de **Tignes** est également confrontée aux effets du réchauffement climatique en raison du recul du glacier de la Grande Motte et de la fonte du permafrost.

Tenant compte de ces risques climatiques, et alors même que le ski reste la principale source de revenu de la station, la commune a lancé à l'été 2023 une concertation intitulée « imaginons Tignes 2050 » pour permettre aux différents acteurs du territoire de s'exprimer sur l'avenir des remontées mécaniques, le contrat géré par la société des téléphériques de la Grande-Motte (STGM) arrivant à son terme en 2026. En parallèle, le conseil municipal a adopté en août 2023 une stratégie de transition pour un territoire durable. Élaborée en concertation avec l'ensemble des acteurs institutionnels, les professionnels et les habitants, cette stratégie est structurée en quatre piliers fondamentaux : disposer d'une offre touristique multi-saison et responsable ; pérenniser le modèle de vie à l'année ; préserver le patrimoine culturel de Tignes ; réduire l'impact carbone.

Parmi les autres stations régulièrement prises en exemple pour illustrer des stratégies de transition, on peut citer – sans les développer toutes – Méribel et sa démarche « Méribel 2038 » qui vise à structurer une transition écologique et sociale tout en réduisant l'empreinte environnementale de l'activité touristique ; Bourg-Saint-Maurice, pour son approche globale de la transition ; Les Belleville, qui a mis en place un réseau de chaleur et engagé une rénovation massive de son parc immobilier ; Serre Chevalier pour son action en faveur de l'économie circulaire.

Plusieurs initiatives étrangères méritent également d'être mentionnées. **En Autriche, le « chemin tyrolien »** constitue une démarche de transition vers une destination plus durable. La stratégie mise en place repose sur plusieurs axes : le déploiement d'un label de « destination durable » ; le développement de la mobilité douce en vue d'atteindre la neutralité carbone (100 % de transports « propres » sur place, 20 % des arrivées de touristes par les transports publics et des domaines skiables climatiquement neutres d'ici 2035) ; le renforcement des synergies économiques notamment par une meilleure intégration de l'agriculture dans l'industrie touristique (par exemple, mise en place d'une « route des saveurs », cours de cuisine, événements gastronomiques, utilisation de produits locaux dans l'hôtellerie). Par ailleurs, le Tyrol mesure, grâce à des indicateurs précis, l'empreinte carbone par visiteur et par nuit, la part des transports publics dans la mobilité régionale ou encore la proportion d'énergies renouvelables dans la consommation énergétique totale du secteur touristique.

En Suisse, le canton du Valais ambitionne de devenir un acteur de référence en matière de développement durable dans les Alpes. À travers son projet « Agenda 2030 », il s'inscrit dans la dynamique du programme de durabilité du tourisme « *Swisstainable* » et a obtenu la certification de niveau le plus élevé.

S'il n'existe pas de solution miracle ni transposable automatiquement d'un territoire à l'autre, les exemples développés ci-dessus montrent qu'il est possible de mettre en place des actions concrètes en faveur de la transition, en s'inspirant des actions déjà engagées pour faire évoluer le modèle économique centré sur le ski de manière différenciée, territoire par territoire.

B. UN SOUTIEN PUBLIC EN FAVEUR DE LA TRANSITION À PRÉSERVER ET DES AIDES À MIEUX PRIORISER ET COORDONNER

1. Le plan avenir montagnes, un tournant dans le regard porté sur les stations de montagne

Après les plans neige qui se sont succédés de 1964 à 1977 et les lois montagne de 1985 et de 2016 précitées, l'annonce par le Premier ministre Jean Castex, le 27 mai 2021, d'un nouveau plan consacré à la montagne a marqué un tournant dans le regard porté sur le tourisme en montagne.

Le plan avenir montagnes (PAM) constitue une déclinaison du plan de relance à l'échelle des massifs, pour accompagner la réouverture des stations fermées pendant l'épidémie de covid-19 et faire de la montagne un terrain d'accélération de la transition écologique.

Le plan se décline selon trois priorités : favoriser la diversification de l'offre touristique et la conquête de nouvelles clientèles ; accélérer la transition écologique des activités touristiques de montagne ; dynamiser l'immobilier de loisir et enrayer la formation de lits froids.

Doté de 331 millions d'euros sur deux ans (2021 et 2022), le fonds « avenir montagnes » comporte deux volets mis en place par les commissariats de massifs : un volet « investissement » et un volet « ingénierie ».

● **Le volet « investissement »**, doté de 300 millions d'euros répartis à parts égales entre l'État et les régions, vise à soutenir les investissements dans les territoires. Les projets éligibles doivent être situés dans le périmètre d'un massif et peuvent intervenir dans plusieurs domaines d'activité :

– le développement d'équipements touristiques durables (deux ou quatre saisons) et la modernisation des équipements permettant la pratique d'une activité de neige ;

– le soutien à la transition écologique des activités et à la protection de la biodiversité ;

– le développement des mobilités du premier ou du dernier kilomètre ;

– la rénovation d'hébergements touristiques ou la création et la rénovation de ceux des saisonniers ;

– la rénovation ou la modernisation des établissements thermaux et des centres de bien-être.

● **Le volet « ingénierie »**, doté de 31 millions d'euros, doit permettre d'accompagner les territoires de montagne vers une stratégie de développement touristique adaptée aux enjeux de la transition écologique et de la diversification touristique. Les 62 territoires sélectionnés ont pu recruter un chef de projet afin de structurer des stratégies de transition de leur modèle d'offre touristique.

Le Conseil national de la montagne (CNM) a dressé, fin février 2023, un premier inventaire des actions réalisées dans le cadre du PAM [(1)]. Au total, 669 projets ont été soutenus. Concernant le volet « investissement », 150 millions d'euros de crédits de l'État ont été engagés au profit de 484 projets

(1) https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/documents/23021_AvenirMontagneTransitions_DP_pour_v12_en_pdf_rendu_accessible.pdf

d'investissement en 2021 et 2022 [1], générant un investissement total de 560 millions d'euros. Les collectivités territoriales (communes, intercommunalités, départements) représentent 67 % des porteurs de projet et 64 % des subventions allouées sur cette période, les autres bénéficiaires étant des associations, entreprises, parcs naturels régionaux, parcs nationaux et syndicats mixtes.

Le volet « ingénierie » du plan a quant à lui apporté un appui opérationnel et sur-mesure à 62 territoires de montagne dans la conception et la mise en œuvre de leur projet de transition vers un tourisme plus durable et plus diversifié. Les territoires lauréats ont bénéficié d'un financement de l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) sur une base forfaitaire de 60 000 euros par an pendant deux ans, d'un chef de projet, de l'accès à une offre de services en ingénierie d'une vingtaine de partenaires du programme, ainsi que d'une animation et d'un partage d'expériences au niveau national et par massif avec le soutien du commissariat de massif.

2. Une dynamique positive à préserver et à consolider dans les prochaines années

Le PAM a permis de créer une véritable dynamique en faveur de projets d'adaptation des stations de montagne au changement climatique. Près de quatre ans après son lancement et alors que le plan doit prendre fin en 2025, il apparaît que **les actions engagées doivent être poursuivies, tout en les adaptant**. Un premier bilan du plan permet en effet d'identifier quelques lacunes qui doivent être corrigées pour une meilleure efficacité de l'action publique.

a. Prolonger les aides du plan avenir montagnes, en particulier en matière d'ingénierie

Les auditions ont tout d'abord permis de dégager un consensus quant à la **trop courte temporalité du plan**. Pour l'Anem, un accompagnement des collectivités s'avère encore nécessaire non seulement pour poursuivre les études lancées ces dernières années, mais surtout pour pouvoir mettre en application les plans d'adaptation élaborés. Le Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (Cerema) a quant à lui rappelé que les démarches locales de transition prennent du temps et dépasseront sans doute la durée du programme, ce qui pose notamment la question du maintien du poste de chef de projet « avenir montagnes ingénierie » à l'issue de celui-ci.

L'ancien ministre Joël Giraud a également insisté, lors de son audition, sur les besoins des collectivités en ingénierie. Comme rappelé dans son rapport au Gouvernement de septembre 2023 intitulé « Pour une montagne vivante

---

(1) Les projets soutenus par l'État dans le cadre du volet « investissement du PAM » sont disponibles ici :https://dgcl-sdcat.maps.arcgis.com/apps/instant/interactivelegend/index.html?appid=74f8da5368af468aa37538d4613b3a30

en 2030 » [1], « *la formalisation d'une vision prospective, la construction d'un projet territorial et sa mise en œuvre s'inscrivent dans le temps long. La mise en mouvement a donc un coût temporel et financier pour assurer un rôle d'animation. Si on ne peut que saluer la priorité donnée par l'État pour renforcer l'ingénierie territoriale dans les collectivités, on peut regretter la durée de ces appuis généralement limités à un ou deux ans* ».

Les rapporteurs partagent ce constat et souhaitent insister sur **l'importance du maintien de l'ingénierie territoriale au plus près du terrain et sur un temps suffisamment long** pour pouvoir développer les projets. Si l'on peut attendre un élan significatif des premières mesures de soutien, leurs résultats dépendront de la capacité des collectivités à prendre le relais dans la durée. Or, il ressort des auditions un besoin toujours important en matière d'ingénierie, ainsi que des attentes portant sur l'ensemble des secteurs de développement des territoires, au-delà du seul domaine touristique.

La poursuite du PAM doit s'accompagner de moyens humains et financiers suffisants. En effet, selon la Cour des comptes [2], les effectifs mis à la disposition de l'ANCT et des commissariats de massifs pour instruire et gérer les demandes d'aides ne sont pas suffisants pour conduire l'ensemble des travaux nécessaires : 27 équivalents temps plein (ETP) non permanents accompagnent 62 territoires en ingénierie et assurent le suivi de près de 500 projets d'investissement. Or, les moyens des territoires lauréats étaient souvent très limités au démarrage du programme. Selon l'Anem, près de 20 % des territoires n'avaient pas (ou très peu) débuté de réflexion sur une stratégie de diversification. Après un temps d'initialisation relativement long, puis grâce à un renouvellement sur la période 2023-2026, le programme a démontré un effet positif sur les territoires concernés.

S'agissant du volet « investissement » du PAM, la Cour des comptes note que « *la totalité des crédits du plan avenir montagnes investissements a été engagée par l'État de manière accélérée dans le cadre du plan de relance. Le financement des projets actuellement en cours d'élaboration sera donc compromis, alors que ces projets, davantage travaillés, peuvent s'avérer plus pertinents. Sauf à considérer un plan avenir montagnes 2, ces projets pourraient ne pas bénéficier de financement* ».

C'est pourquoi **les rapporteurs, au vu de la dynamique engagée dans les territoires et sans méconnaître le contexte budgétaire actuel, demandent une poursuite des actions engagées dans le cadre du PAM**, ne serait-ce que pour que les études financées par la puissance publique puissent trouver une traduction concrète et n'aient pas été menées en vain.

---

(1) https://www.grenoble-ecobiz.biz/sites/default/files/inline-files/Rapport%20-%20Les%20nouveaux%20enjeux%20des%20territoires%20de%20montagne.pdf

(2) Voir son rapport précité de février 2024.

Proposition n° 4 : prolonger les actions et les financements attribués dans le cadre du plan avenir montagnes jusqu'en 2027, notamment en maintenant un haut niveau d'ingénierie territoriale pour animer et conduire des projets de transition.

b. Mieux prioriser les projets soutenus

Les délais contraints du PAM ont principalement permis de lancer des projets préexistants. Les délais de finalisation des dossiers, d'instruction, de lancement des consultations et de réalisation des opérations ont en effet conduit à accorder une priorité aux projets déjà prêts dans les services, limitant le temps d'analyse de leur pertinence au regard des enjeux de la transition écologique. De ce fait, la sélection des projets d'investissement et l'engagement des crédits ont pu se faire au détriment d'une évaluation fine de l'impact écologique des projets.

La Cour des comptes note en outre que les crédits ont été versés sur un nombre important d'opérations, avec le risque d'une trop grande dispersion des aides. Partageant ce constat, Atout France a suggéré de **mieux prioriser les territoires** en privilégiant, d'une part, ceux où l'impact du changement climatique se fera le plus ressentir à court et moyen termes et, d'autre part, ceux où les élus sont les plus convaincus et engagés, eu égard à l'importance de la volonté politique dans la réussite de tels projets.

Proposition n° 5 : dans le cadre d'une poursuite du plan avenir montagnes, mieux prioriser les projets soutenus en privilégiant, d'une part, les territoires où l'impact du changement climatique est le plus fort et, d'autre part, ceux où les élus sont les plus convaincus et engagés.

c. Veiller à une plus grande lisibilité et à une meilleure coordination des aides

Dans un contexte budgétaire tendu, la prolongation des aides suppose de veiller à la bonne coordination et à la complémentarité entre les différents dispositifs existants.

En effet, la volonté réelle des élus locaux d'engager une diversification des activités dans le cadre d'un projet de transition se heurte parfois à une **trop grande complexité administrative des démarches à engager**, comme a pu le déplorer le représentant de la commune de Tignes lors de son audition. Les élus doivent souvent mobiliser différents plans ou programmes afin d'obtenir des subventions devant financer différentes structures. Dans son rapport précité, M. Joël Giraud note ainsi que « *l'animation nationale de la transition gagnerait à une meilleure articulation entre les opérateurs et les outils. Face à une offre abondante d'appels à manifestation ou d'appels à projets, la multiplication de dispositifs ou de programmes, de canaux d'information, les élus des petites communes de montagne sont confrontés à un trop-plein d'informations affaiblissant la lisibilité de la stratégie nationale. Face à la complexité de la tâche, tous les efforts de simplification et d'allègement sont à rechercher* ».

Compte tenu de sa prise en compte spécifique de la montagne, le PAM est bien identifié par les acteurs locaux et répond à une attente forte de reconnaissance des particularités de leur territoire. Il complète les dispositifs contractuels de l'État, en particulier les conventions interrégionales de massif qui comprennent le financement de mesures d'adaptation au changement climatique. Il existe en outre d'autres programmes et accompagnements comme Petites villes de demain (PVD), Action cœur de ville (ACV), Villages d'avenir, les espaces valléens, les pôles de pleine nature, ainsi que des financements européens tels que le fonds européen de développement régional (Feder), le fonds social européen (FSE), le fonds européen agricole pour le développement rural (Feader) ou encore les crédits de coopération transfrontalière ou européenne.

Aussi, la prolongation du PAM suppose d'**améliorer la lisibilité des aides et de veiller à une meilleure intégration de ce plan dans les différents dispositifs impliquant déjà les territoires de montagne ou reliés à des problématiques d'aménagement durable.**

À cet égard, l'Observatoire pyrénéen du changement climatique (OPCC) a mis en avant, lors de son audition, la complémentarité entre les différents dispositifs. Ainsi, le PAM, à travers un réseau de chefs de projets et en lien avec des structures très opérationnelles comme l'Agence des Pyrénées, a suscité des dynamiques locales, une remontée des besoins dans les zones de montagne et des structurations de projets spécifiques. Selon l'OPCC, il s'inscrit en complémentarité avec les politiques publiques locales, avec la stratégie pyrénéenne sur le changement climatique, qui s'étend sur un axe transfrontalier, mais aussi avec le plan stratégique d'adaptation au changement climatique pour les Pyrénées, voté dans le cadre du comité de massif des Pyrénées. De telles synergies sont à systématiser dans le futur.

Lors de ses interventions, le Cerema a également indiqué chercher à inscrire son action en complémentarité avec d'autres démarches (accompagnement dans le cadre des contrats de relance et de transition écologique – CRTE, stratégie touristique, stratégie alimentaire…) pour proposer, dans chaque territoire, un accompagnement en ingénierie « à 360 degrés » et non de manière segmentée. À cet égard, si tous les postes de chef de projets ne pouvaient être maintenus, la proposition du Cerema de mettre en place des cellules multi-expertes, apportant un appui mutualisé aux territoires de montagne sur l'ensemble des sujets constitue une piste intéressante qui aurait l'avantage, dans un contexte de raréfaction des financements publics, d'une mutualisation des compétences et des moyens.

Proposition n° 6 : à partir d'un inventaire de l'ensemble des dispositifs publics de soutien en faveur de la transition des stations de montagne, réaliser un guide destiné aux élus afin d'améliorer la connaissance de ces dispositifs, de mieux mobiliser les financements publics et de garantir la complémentarité et la bonne coordination des outils existants.

C. UNE GOUVERNANCE À ÉLARGIR À UNE ÉCHELLE PLUS LARGE QUE LA SEULE STATION DE MONTAGNE

1. Tenir compte de la diversité des stations de montagne et des réalités locales

Il existe une grande hétérogénéité entre les stations de montagne. Leur organisation, parfois très liée à la commune « support » de la station, s'inscrit dans d'autres cas dans un bassin plus large ou dans le cadre de l'intercommunalité. L'échelle de gouvernance des projets de diversification et de transition doit donc être adaptée pour tenir compte de cette réalité. Comme le rappelle l'Anem, certaines stations comme La Plagne ou Tourmalet se sont construites sur des identités fortes. Élargir la gouvernance présenterait dès lors le risque d'effacer progressivement l'identité de la station, celle-ci se retrouvant isolée lors de décisions prises à une échelle plus large. À l'inverse, d'autres stations ont élargi leur gouvernance à un territoire plus large, comme le syndicat mixte « tourisme Hautes-Vosges », les communes ne souhaitant plus limiter leur réflexion à leurs stations de ski respectives.

Au-delà du périmètre d'action, les rapporteurs sont très attachés à ce que les élus locaux puissent adapter leur action aux réalités du territoire. Par exemple, la question du logement dans certaines stations alpines, où le prix du mètre carré dépasse parfois celui de Paris, ne peut pas se régler de la même manière que dans des territoires de moyenne montagne. L'enjeu est alors d'affirmer un droit à l'expérimentation et de développer des outils de coopération entre collectivités, à une échelle qui n'est généralement pas celle de l'établissement public de coopération intercommunale (EPCI).

Plus généralement, **la question de la transition des stations de montagne ne peut être pensée que territoire par territoire**, en fonction de leurs spécificités propres ; aucune « solution miracle » ne doit être attendue et mise en œuvre partout de la même manière. En revanche, des processus existent qui peuvent être déclinés dans chaque territoire de montagne pour définir collectivement les objectifs à poursuivre et les moyens de les atteindre. Les élus locaux doivent donc disposer d'une **« boîte à outils »** leur permettant d'agir pour résoudre les difficultés propres de leur territoire.

Plusieurs démarches permettent déjà aux stations qui le souhaitent de disposer d'une feuille de route pour les accompagner dans la transition. Ainsi, le **label « Flocon vert »** a pour objectif d'engager et de structurer la transition écologique des destinations de montagne en impliquant les différentes parties prenantes du territoire. Cette feuille de route, proposée par l'association *Mountain Riders*, se décline en quatre thématiques : gouvernance et résilience ; économie durable ; gestion des ressources ; dynamique sociale et culturelle. L'association a également lancé une plateforme en ligne intitulée « une montagne de ressources » qui vise à recenser, valoriser et diffuser les bonnes pratiques identifiées dans les territoires labellisés « Flocon vert » mais également ailleurs. La plateforme met

ainsi à disposition des outils prêts à l'emploi, notamment des fiches techniques et synthétiques permettant de passer rapidement à l'action (budget, étapes, acteurs, enjeux…), ainsi que des fiches de témoignages sur la mise en œuvre d'initiatives locales. Ces guides pratiques et ressources thématiques, pensés pour les élus, les techniciens, les acteurs socio-professionnels, les habitants et les acteurs économiques contribuent à nourrir une dynamique collective en faveur de la transition.

D'autres initiatives, comme le **Cluster montagne**, visent à fédérer l'ensemble des acteurs de la filière montagne (entreprises, institutions, centres de recherche et de formation). Cette association anime un réseau d'acteurs et d'experts pour identifier les besoins et favoriser les échanges d'informations, d'expériences et de savoir-faire.

De telles initiatives, encore rares, méritent d'être saluées et pourraient être développées à une plus grande échelle afin d'impliquer l'ensemble des territoires de montagne dans la transition de leur modèle économique. Une boîte à outils élaborée au niveau national constituerait ainsi une ressource précieuse pour les collectivités, qui pourraient ainsi s'en emparer et décliner les actions pertinentes sur leur territoire.

2. Adapter la gestion des remontées mécaniques au projet de transition du territoire

Comme le rappelle la Cour des comptes dans son rapport précité de février 2024, le modèle français des territoires de montagne s'appuie sur le périmètre de la station de ski, elle-même très liée à l'exploitation des remontées mécaniques. Depuis la *loi montagne* de 1985, celle-ci est organisée par les communes, qui détiennent ainsi un pouvoir important en matière d'organisation des stations. Le plus souvent, le service public des remontées mécaniques est géré par le biais d'une **délégation de service public (DSP)**. La délégation permet de faire appel à des prestataires spécialisés dont l'activité principale est la gestion de remontées mécaniques et de domaines skiables, dans un cadre contractuel et sur des durées pouvant être longues.

La gestion communale de cette compétence, aux enjeux financiers significatifs, rencontre plusieurs limites identifiées par la Cour des comptes :

– l'activité de remontées mécaniques nécessite des investissements lourds qui demandent un amortissement sur de longues durées. Cela entraîne des durées de concessions très longues et peu de remises en concurrence, en particulier dans les Alpes. Or, les communes de taille modeste ne sont pas toujours en mesure de contrôler l'activité de leur délégataire, en dépit des obligations légales et règlementaires [(1)] ;

(1) Articles L. 1411-3 et R. 2222-3 du code général des collectivités territoriales.

– la commune a des objectifs plus larges que le délégataire, qui vont au-delà de la seule rentabilité financière de l'exploitation et de la garantie de profitabilité. Elle sera davantage encline à rechercher l'intérêt général et le développement harmonieux de la station, hiver comme été, en tenant compte notamment de son adaptation au changement climatique ;

– toutefois, alors que la mise en œuvre des projets de diversification implique un portage politique fort, celui-ci peine à émerger au niveau communal en raison notamment d'une importante culture centrée autour du ski, nourrie par plusieurs décennies d'activité économique prospère dans les territoires concernés ;

– à cela s'ajoute qu'en attribuant la compétence du service des remontées mécaniques aux communes, la *loi montagne* a conduit à une situation de déséquilibre potentiel entre, d'une part, des collectivités de taille souvent modeste et ne disposant pas de réelle capacité d'ingénierie technique et financière et, d'autre part, des délégataires dotés d'une forte expertise technique. Ce point illustre l'importance, pour les petites collectivités, de disposer d'un pôle d'ingénierie pour éviter que le contrat de DSP soit rédigé par le futur exploitant, sans intermédiaire entre celui-ci et la commune.

La Cour des comptes considère en outre que « *la délégation de service public est un outil peu adapté à la problématique du changement climatique des nombreuses petites et moyennes stations du fait de leur difficulté à dégager des résultats d'exploitation suffisants pour le délégataire et en conséquence permettre les investissements de diversification rendus indispensables par le changement climatique* ».

Il semble donc que **les contrats de DSP doivent être enrichis pour permettre une meilleure prise en compte du changement climatique**, tant s'agissant du calibrage de leurs investissements que de leurs prévisions des recettes. En effet, dans le cadre des DSP, seule une volonté affirmée de la commune en faveur de la transition permettra une prise en compte adéquate de l'enjeu climatique. En outre, les durées des contrats doivent réellement correspondre à des cycles d'investissement et d'amortissement.

Proposition n° 7 : prévoir une meilleure prise en compte des conséquences du changement climatique dans les contrats de délégation de service public, à la fois dans les investissements retenus et dans les prévisions de recettes ; adapter la durée de ces contrats aux cycles d'investissement et d'amortissement.

La prise en compte du changement climatique peut être facilitée par l'existence d'une **société publique locale (SPL)**. Ainsi, lors du déplacement de la mission d'information en Haute-Savoie, les rapporteurs se sont rendus dans la commune des **Gets**, où la SPL Solegets gère, depuis mai 2024 et pour une durée prévue de 15 ans, les activités et loisirs de la station. Selon les représentants de la mairie, de la société et de l'office du tourisme, ce changement de mode de gestion sert l'intérêt général et est le plus pertinent dans un contexte marqué par le

réchauffement climatique et les aléas qu'il génère. Les SPL offrent en effet davantage de souplesse et de réactivité lors des prises de décisions ; elles permettent aux élus d'effectuer des modifications de contrat plus facilement, comme une baisse d'investissement en cas de faible enneigement par exemple.

Plus récemment, à l'issue d'une large concertation, la commune de **Tignes** a fait le choix de ne pas renouveler son contrat de DSP qui arrive à échéance en 2026 pour privilégier une gestion par une SPL. Auditionné par les rapporteurs, le premier adjoint de la mairie en charge de la vie économique et du développement durable, M. Olivier Duch, a expliqué que le contrat de DSP, bien adapté pour construire ou gérer des parkings ou des réseaux de chaleur, n'offre pas assez d'agilité pour assurer la gestion d'un domaine de montagne multi-saisons et multi-activités. Au contraire, l'élu considère que « *la SPL est un nouvel outil répondant bien au besoin d'agilité nécessaire à l'échelle de 20 ou 30 ans. Elle permet également de fédérer des projets intercommunaux et d'élargir le périmètre d'action (mobilité, logement, diversification)* ». M. Rémi Ardiet, docteur en économie territoriale et spécialiste des territoires de montagne à l'université de Savoie-Mont-Blanc, a en effet fait remarquer lors de son audition que **la reprise de la gestion des remontées mécaniques par la commune de Tignes est liée à un projet de territoire associant l'ensemble des acteurs socio-professionnels et les citoyens à la prise de décision**.

Cet exemple montre qu'à l'échelle de la station, le choix du mode de gestion et l'organisation des services conditionnent le poids des acteurs. Il s'agit d'un véritable enjeu pour les communes supports de la Compagnie des Alpes, celle-ci souhaitant contrôler l'ensemble de la chaîne de valeur en associant l'immobilier touristique, la mobilité et les activités de loisirs connexes au ski à la gestion des remontées mécaniques. L'incapacité pour les communes à conserver le contrôle effectif des contrats et des revenus associés devient alors problématique, cette situation correspondant à « *la bascule d'une* business strategy *à une* corporate strategy, *s'accompagnant de la perte de la relation avec le territoire puisque l'objectif n'est plus le développement du territoire local, perçu comme une simple ressource et non comme le vecteur premier de la création de la valeur économique* », selon les termes de M. Nicolas Savelli, consultant au cabinet de conseil Stratorial. L'enjeu de la création d'une SPL est d'éviter un tel écueil.

La SPL vient également acter un changement d'échelle grâce à la coopération entre plusieurs collectivités en matière de gestion, créant ainsi un premier niveau de solidarité territoriale là où il y avait auparavant « une commune, un contrat ». À cet égard, le ministère de l'aménagement du territoire et de la décentralisation, dans sa réponse du 4 septembre 2025 à une question écrite au Sénat [(1)], a ouvert la voie à de nouvelles opportunités de mutualisations grâce à la « quasi-régie horizontale », soit entre structures de service public d'un actionnaire commun, voire entre SPL (typiquement, entre un office de tourisme, établissement public industriel et commercial (Epic-OT) ou un centre communal d'action

(1) Question n° 04422 - https://www.senat.fr/questions/base/2025/qSEQ250504422.html

sociale (CCAS) et une société enregistrée au registre des métiers, ou entre une SPL d'aménagement et un établissement public foncier local).

Enfin, les rapporteurs souhaitent mettre en avant la coopération de la **Compagnie du Mont-Blanc**, société de remontées mécaniques de Chamonix et entreprise à mission, avec l'association *Mountain Wilderness* et d'autres acteurs locaux, qui a permis de faire émerger des solutions consensuelles et respectueuses du territoire. Alors que la gouvernance de certains territoires est marquée par de fortes divergences et un dialogue parfois difficile entre les acteurs, cet exemple prouve qu'une coopération reste possible. Même si la concertation prend parfois plus de temps qu'une décision unilatérale, un gain de temps est constaté à l'arrivée, la décision concertée n'appelant pas de recours ou de contestations.

La compagnie du Mont-Blanc à Chamonix

Lors de leur déplacement dans la commune de Chamonix, les rapporteurs se sont entretenus avec M. Mathieu Dechavanne, président-directeur général de la Compagnie du Mont-Blanc, l'une des premières sociétés de remontées mécaniques en France qui a fait le choix de devenir une entreprise à mission en 2023.

Née du rapprochement des trois principaux exploitants de remontées mécaniques de la vallée de Chamonix, la Compagnie du Mont-Blanc compte plus de 90 kilomètres de pistes et 37 remontées mécaniques. Son choix de devenir une entreprise à mission est l'aboutissement d'un processus entamé il y a plusieurs années. L'entreprise a ainsi affirmé sa volonté de s'engager en faveur du respect de l'environnement à travers l'obtention du label « Flocon Vert » en 2013, la création de l'Observatoire de la biodiversité et des paysages, ainsi que de la Fondation « Compagnie du Mont-Blanc » en 2014, puis l'obtention de la reconnaissance « Entreprises engagées pour la nature » en 2022.

L'entreprise à mission vise à « *rendre la montagne accessible à chacun, et ensemble, préserver ce bien précieux qui nous est confié par le territoire* ». Cet acte engage formellement les dirigeants et actionnaires de l'entreprise à déployer les moyens nécessaires pour poursuivre cette mission. Pour y contribuer, l'entreprise s'est fixé 12 objectifs sociaux et environnementaux, dont l'atteinte est appréciée annuellement par un comité de mission présidé par M. Vincent Neirinck, chargé de mission de l'association *Mountain Wilderness*, et composé de salariés de l'entreprise et de personnalités extérieures. Parmi ces objectifs, figurent l'adaptation des infrastructures et des activités aux défis du changement climatique et à l'évolution des risques naturels, ou encore la mise en œuvre de trajectoires de réduction des impacts de l'entreprise sur le climat, la biodiversité et la ressource en eau. L'entreprise est également soumise au contrôle d'un organisme tiers indépendant qui vérifie tous les deux ans la bonne exécution de la mission, en analysant la qualité des indicateurs choisis et la progression de l'entreprise.

3. Impliquer l'ensemble des acteurs du bassin de vie dans l'élaboration du projet de transition

Les nombreuses décisions de justice annulant des projets d'aménagement de communes de montagne soulignent l'importance de s'interroger sur le bon niveau de gouvernance en amont de la prise de décision. On peut citer en particulier

l'annulation, par le tribunal administratif de Grenoble, du schéma de cohérence territoriale (Scot) du Pays de Maurienne en mai 2023, celle du plan local d'urbanisme (PLU) de l'Alpe d'Huez en février 2024, ou encore celle de quatre arrêtés accordant ou prorogeant des permis d'aménager et de construire à Saint-François-Longchamp en mai 2024. Plus récemment, le préfet coordonnateur du massif des Alpes a pris la décision de rejeter la demande de création d'un vaste complexe immobilier baptisé « Ananda Resort » dans la station de Villard-de-Lans. Ces décisions d'annulation ont toutes été prises au motif que les projets ne prenaient pas suffisamment en compte la préservation de l'environnement.

Les nombreuses auditions menées par les rapporteurs ont également montré la nécessité d'**aborder la question de la gouvernance à une échelle plus large que la seule station de montagne** afin d'impliquer l'ensemble des acteurs du bassin de vie dans l'élaboration d'une stratégie d'adaptation territoriale au changement climatique. La construction d'une vision partagée des enjeux et de l'avenir des stations de montagne appelle ainsi à élargir la composition des instances de décision en matière d'aménagement des territoires et à encourager les opérateurs privés à se conformer à ces décisions. Au-delà de la société civile, les acteurs du monde universitaire et de la recherche (sciences de l'environnement, économie territoriale, sciences humaines, *etc.*) peuvent également être utilement mobilisés.

Les élus locaux disposent à cette fin d'outils institutionnels et d'espaces de coordination qu'il leur appartient d'utiliser en fonction des réalités locales et des spécificités de leurs territoires : intercommunalités, syndicats mixtes, espaces valléens, comités de massifs, *etc*. Le recours à ces différents niveaux d'organisation est justifié par le fait que les limites administratives en montagne ne correspondent pas toujours à des territoires de projets pertinents pour engager la mutation d'un modèle économique centré uniquement sur le ski et plus largement de l'activité touristique et économique, en lien avec l'émergence d'autres filières.

À cet égard, l'ancien ministre Joël Giraud souligne, dans son rapport précité, l'intérêt de la mise en place d'**espaces valléens** dans les Alpes. Depuis 2007, l'État et les régions Provence-Alpes-Côte d'Azur et Auvergne Rhône-Alpes ont mis en place ces outils pour accompagner « *la diversification touristique et de transition des territoires du massif alpin* ». Au nombre de trente-neuf aujourd'hui, ils sont animés par le commissariat de massif. Chaque espace valléen réunit les élus et un large panel d'acteurs (socioprofessionnels, associations et habitants) afin d'élaborer une stratégie de développement pluriannuel, partagé et axé sur la diversification des activités et sur la transition touristique, notamment à partir de la valorisation des patrimoines naturel et culturel. L'auteur du rapport considère à juste titre que l'extension de telles démarches à tous les massifs serait opportune, sous réserve d'une plus-value démontrée des capacités à agir des EPCI existants.

Le département, pour compiler les différentes stratégies mises en place et éviter la concurrence entre les stations, mais également la région, sur les sujets d'aménagement du territoire et de mobilité, pourraient également être davantage mobilisés.

4. Développer les coopérations transfrontalières et européennes

La montagne ne s'arrêtant pas aux limites administratives d'un pays, les rapporteurs souhaitent que soient développées les coopérations transfrontalières et européennes.

Auditionné par les rapporteurs, M. Luciano Caveri, ministre régional de la Vallée d'Aoste, chargé de la montagne et des affaires européennes et membre du Comité européen des régions, a rappelé tout l'intérêt de ces coopérations. Le **traité du Quirinal**, signé entre la France et l'Italie en novembre 2021, fixe ainsi des objectifs de consultation et de coopération renforcés. La feuille de route annexée au traité prévoit notamment d'améliorer l'adaptation au réchauffement climatique et la protection de la biodiversité des Alpes en favorisant les politiques de préservation dans le cadre de la Convention alpine et de la Stratégie européenne pour la région alpine, en soutenant l'intégration des politiques locales, régionales, nationales et européennes environnementales sur les espaces naturels protégés et en renforçant les partenariats existants entre leurs zones de montagne respectives, tels que l'Espace Mont-Blanc. La feuille de route prévoit également de soutenir les espaces de coopérations transfrontalières intégrés et de favoriser la communication entre les populations des régions frontalières, contribuant ainsi à l'émergence d'une dimension transfrontalière des projets de territoires.

Les deux pays bénéficient également du **programme Alcotra** financé par l'Union européenne, qui apporte son soutien aux projets contribuant à la croissance économique et sociale des territoires transfrontaliers franco-italiens.

D'autres projets mériteraient d'être renforcés. C'est notamment le cas de la Stratégie macrorégionale de l'Union européenne pour la région alpine (Suera) qui regroupe aujourd'hui sept pays alpins dans le but de faire converger les initiatives pour traiter des problématiques communes rencontrées en matière de cohésion économique, sociale et territoriale. Selon M. Luciano Caveri, ce dispositif de coopération territoriale européenne renforcée gagnerait à être relancé, son fonctionnement étant devenu trop technique. Plus politique, l'association européenne des élus de la montagne a aujourd'hui disparu, ce que les rapporteurs regrettent. Ils saluent les initiatives visant à créer à nouveau une telle association.

Dans les Pyrénées, l'**Observatoire pyrénéen du changement climatique (OPCC)** est une initiative transfrontalière de coopération territoriale de la communauté de travail des Pyrénées lancée en 2010. Selon Mme Eva Garcia-Balaguer, coordinatrice de l'observatoire, cet instrument de gouvernance réunit scientifiques, administration et société civile dans le but de mieux comprendre le changement climatique, de suivre ses impacts sur le territoire transfrontalier des Pyrénées, de mettre en place des outils d'aide et d'accompagnement à la prise de décision. Interrogée sur les bonnes pratiques à développer, Mme Garcia-Balaguer a cité le projet « LIFE PYRENEES4CLIMA » conduit par l'OPCC, cofinancé par l'Union européenne et réunissant 46 acteurs des Pyrénées françaises, espagnoles et d'Andorre. Ce projet vise à créer un espace de

travail rassemblant des scientifiques, des experts thématiques, des responsables régionaux et locaux, des représentants de la population et des secteurs d'activités impliqués, pour documenter et promouvoir les actions les plus réussies à l'échelle locale.

D'autres initiatives de coopération, menées à des échelles très différentes, ont été citées lors des auditions. M. Philippe Alpy, président du syndicat mixte du Mont-d'Or (SMMO), a ainsi mentionné le « *Magic pass* », un forfait annuel permettant d'accéder à près de 100 stations situées en France, en Suisse et en Italie, en hiver comme en été. L'adhésion à cette coopérative de stations assure à chaque sociétaire une « *garantie de revenus des abonnements* » sur la base de la moyenne des saisons antérieures. Le cas échéant, un fonds de garantie permet de pallier le manque d'enneigement dans les stations de basse altitude. Ce manque est calculé au prorata des jours d'ouverture, de la fréquentation et du pourcentage d'ouverture des remontées mécaniques. Le fonds de solidarité est alimenté par les droits d'entrée des nouveaux sociétaires. Ce forfait présente deux principaux avantages dans un contexte de réchauffement climatique : un mécanisme de garantie des revenus en cas de faible enneigement, d'une part, et l'accès à des activités de loisirs quelle que soit la saison, d'autre part.

III. RÉUSSIR LA TRANSITION : PRIVILÉGIER UNE VISION LARGE DE L'ADAPTATION PERMETTANT D'ANCRER LES STATIONS ET LEURS HABITANTS AU SEIN DES TERRITOIRES DE MONTAGNE

A. DÉCENTRER PROGRESSIVEMENT LE MODÈLE TOURISTIQUE DE L'INDUSTRIE DU SKI

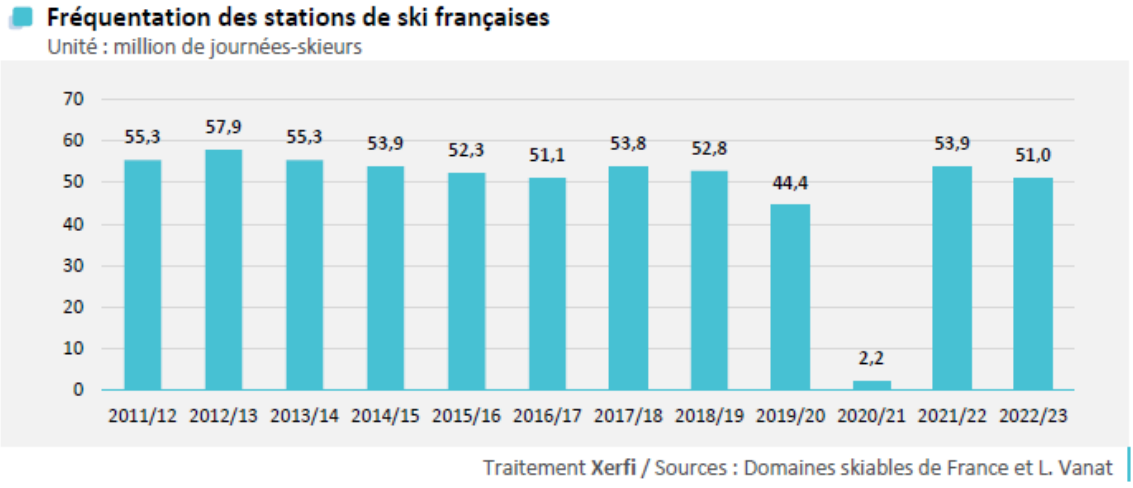
1. Le mythe de la fin du ski

L'offre française en matière de domaine skiable est l'une des plus importante au monde. La France aurait été, pour la saison 2023-2024, la deuxième destination mondiale en nombre de journées-skieurs derrière les États-Unis, avec environ 54 millions de journées.

Le marché français du ski reste principalement domestique, avec 80 % de skieurs français (1). Alors que les effets du réchauffement climatique sur l'enneigement sont documentés, ils ne se traduisent pas par une réduction de la fréquentation des stations de sports d'hiver et du nombre de skieurs, notamment en raison de la production de neige de culture.

La réduction des jours d'ouverture des domaines skiables est principalement due au réchauffement climatique, mais n'entraîne pas de baisse significative de la fréquentation globale (2). Selon les données d'Atout France, le nombre de nuitées touristiques en station est assez constant depuis 10 ans et une stagnation du nombre de journées-skieurs est observée en hiver depuis 2006 dans la plupart des stations (hors période Covid).

FRÉQUENTATION DES STATIONS DE SKI FRANÇAISES ENTRE 2011 ET 2023



Source : xerfi pour le ministère de l'économie, 2024.

(1) Rapport international 2025 sur le tourisme de neige et de montagne, Mountain Planet, avril 2025.

(2) Association nationale des maires de stations de montagne (ANMSM).

Le poids de l'activité du ski dans le chiffre d'affaires des stations reste sujet à débat. Il n'en demeure pas moins que l'économie du ski représente une part très significative des revenus des territoires de montagne. Beaucoup d'acteurs de montagne auditionnés par les rapporteurs ont ainsi affirmé **qu'aucune activité de diversification disponible à ce jour n'était capable d'offrir un modèle économique comparable à celui du ski.** Au regard de ces éléments et de la stabilité de la fréquentation hivernale des stations, **il n'est ni souhaitable ni réaliste d'envisager un arrêt brutal et total du ski sur l'ensemble du territoire**. Le ski reste aujourd'hui un moteur puissant de revenus et joue un rôle central dans l'identité des destinations de montagne. Il doit donc en demeurer un pilier structurant, mais non exclusif.

De nombreux acteurs de l'économie du ski sont conscients de la nécessité d'engager une transition et de diversifier les ressources économiques des territoires de montagne.

C'est pourquoi le ski doit demeurer un produit d'appel et peut jouer le rôle de porte d'entrée vers une destination à vivre, où le paysage, la nature et le cadre de vie deviennent aussi importants que la pratique du ski en elle-même. Il ne s'agit donc pas d'arrêter l'activité du ski, mais de changer le récit dans lequel il s'inscrit, au service d'une destination plus vaste. La garantie de trouver de la neige est toujours un déclencheur pour 12 % des Français séjournant en montagne en hiver [(1)]. Les stations doivent donc faire face à un paradoxe : d'une part elles sont alertées sur le haut niveau de vulnérabilité au changement climatique des territoires de montagne, et d'autre part les revenus du ski se maintiennent à des niveaux toujours très élevés, créant une désincitation à la diversification.

Les domaines skiables doivent alors mettre en place divers outils pour maintenir l'enneigement à un niveau permettant de satisfaire la clientèle, sans toutefois tomber dans l'écueil de la « mal adaptation ». On constate ainsi un phénomène de « remontée vers le haut » des domaines skiables, à une hauteur à laquelle les perspectives d'enneigement sont meilleures. Les solutions envisagées consistent la plupart du temps à reconfigurer l'accès à la partie haute du domaine skiable depuis la station, mais certaines stations vont jusqu'à étendre leur domaine skiable, parfois au détriment de la biodiversité, ce qui n'est pas souhaitable.

Les stations ont aussi recours à la production de neige de culture, initialement pour sécuriser des tronçons stratégiques, mais également de plus en plus pour garantir la « skiabilité » des domaines, lors des pics de fréquentation. Pour optimiser la production de neige de culture, il s'agit de prendre en compte l'élévation des températures, l'état de la ressource en eau, mais également le choix des emplacements des usines et des retenues collinaires qui y sont associées. Par exemple, les retenues situées en amont des usines permettent d'alimenter celles-ci par voie gravitaire. Ainsi, l'étude du consortium européen associant l'INRAe et Météo France mentionnée *supra* montre qu'avec une température de 2 degrés de

(1) Contribution de l'Association nationale des élus de Montagne (Anem).

plus par rapport à la période préindustrielle, la production de neige de culture sur 50 % des pistes permet de réduire respectivement à 7 % et à 9 % la part des stations exposées à un risque très élevé de faible enneigement dans les Alpes et les Pyrénées, contre 56 % dans les massifs de moyenne montagne. Comme l'a précisé l'INRAe, s'il est difficile de fournir une réponse unique pour toutes les stations, il ne paraît donc pas pertinent de penser la production de neige comme une fin en soi mais plutôt comme une manière d'accompagner la transformation du système économique sans rupture.

La production de neige de culture et plus largement la poursuite des investissements à des fins de développement de l'économie du ski est un sujet qui fait débat. **Les besoins hydriques nécessaires à la production de neige sont mal connus** et sont parfois jugés très importants par certains acteurs, mais marginaux par d'autres. Le recensement précis du volume d'eau prélevé à des fins de production de neige et la publicité de ces données consolidées à l'échelle locale et nationale seraient de nature à objectiver le débat.

Proposition n° 8 : recenser précisément les volumes d'eau prélevés pour la production de neige de culture sur l'ensemble du territoire, afin d'objectiver l'impact de la production de neige sur la ressource en eau et rendre ces données publiques.

Il semble donc possible de continuer à exploiter le modèle économique du ski lorsque celui-ci est encore rentable, à condition que cette exploitation n'ait pas pour conséquence directe une dégradation de la biodiversité et des écosystèmes montagnards, ou ne vienne priver certains usages de la ressource en eau. La poursuite de l'exploitation de ce modèle semble en effet être la condition de son adaptation au changement climatique, puisqu'il permet de sécuriser le retour des skieurs vers les stations et de dégager les ressources nécessaires à un investissement dans des activités de diversification.

Il convient toutefois de s'assurer que ces investissements s'inscrivent de façon cohérente dans une stratégie de long terme, élaborée en concertation avec tous les acteurs du territoire. Le temps d'amortissement de ces investissements doit aussi être estimé de façon réaliste au regard des projections climatiques. C'est dans ces conditions que la poursuite de l'exploitation de ce modèle sera préférable à un arrêt brutal et générateur de casse sociale et territoriale, incompris par les populations locales. Il est donc nécessaire de prioriser des **investissements réversibles, sobres, si possible utilisables en toute saison**. Cela peut passer par exemple, par une réduction du kilométrage de piste mais la conservation d'une offre qualitative sur les pistes restantes. Il n'est plus possible aujourd'hui, de construire pour le ski, des infrastructures qui condamneraient d'autres usages : l'hiver ne doit plus être pensé comme la seule « haute saison ».

Toutefois, la **rentabilité des activités estivales est la plupart du temps, bien inférieure à celle des activités hivernales**, et ce sont les ressources dégagées l'hiver qui permettent le plus souvent de pallier le déficit de l'exploitation estival. Selon Domaines Skiables de France, dans la plupart des stations, la totalité du

chiffre d'affaires estival est inférieure au chiffre généré sur un seul samedi des vacances de février. Ces données sont toutefois à nuancer notamment en fonction de l'ampleur du parc d'hébergement touristique sur la station.

À titre d'exemple, lors de leur déplacement à la station des Gets en Haute-Savoie, les rapporteurs ont pu constater une illustration de ce déséquilibre entre les retombées économiques des saisons touristiques hivernales et estivales.

Le chiffre d'affaires global de la société SOLEGETS, qui gère les activités et loisirs de la station des Gets, est ainsi d'environ 24 millions d'euros, dont seuls 4 millions sont réalisés grâce aux activités de diversification. Il faut noter que certaines activités de diversification ne sont pas marchandes (contemplation, promenades) et ne peuvent donc pas assurer les mêmes revenus et emplois qu'offre l'économie du ski. Or, l'aspect économique ne doit pas être négligé dans la transition, car il permet aux populations locales de vivre et de rester sur le territoire. Aux Gets, un investissement de 4 millions d'euros a par exemple pu être réalisé afin de créer le parcours lumineux « *Alta Lumina* », qui rassemble 58 000 visiteurs par an et emploie 8 à 10 personnes selon la saison. Après 5 ans d'exploitation, le parc ne dégage pas encore de revenus, mais les retombées économiques de la saison hivernale et notamment de l'activité ski permettent de poursuivre les investissements dans la diversification.

Les rapporteurs partagent donc la vision de l'Anem selon laquelle les territoires dont l'activité économique principale est centrée autour du tourisme d'hiver et dont les perspectives climatiques permettent d'imaginer une poursuite du ski, doivent pouvoir le faire. Les retombées de ces investissements permettent d'assurer le financement de la diversification, mais ne doivent pas pour autant représenter une charge de nature à mettre en péril la stabilité financière de la station. La commune de Tignes a ainsi indiqué aux rapporteurs que la poursuite des investissements dans les infrastructures liées au ski lui apparaissait pertinente lorsqu'il était possible de projeter ces investissements sur une trentaine d'années d'utilisation, à la condition que ces infrastructures soient compatibles avec les activités estivales.

Les rapporteurs sont donc favorables à la poursuite du ski, au sens d'une analyse « au cas par cas » selon les stations, avec la garantie de la durabilité et de la réversibilité des investissements. La production de neige de culture ne doit pas se faire dans des conditions de dégradation des ressources naturelles. Alors que selon le rapport précité de la Cour des comptes de 2024, 180 stations ayant généré un chiffre d'affaires inférieur à 15 millions d'euros ont été subventionnées à hauteur d'environ 124 millions d'euros par an (toutes administrations publiques confondues) sur la période 2018-2022 [(1)], il apparaît légitime de conditionner ces subventions publiques à des critères de durabilité et de rentabilité des investissements.

(1) Composé à 88 % de subventions d'exploitation et à 12 %.

Proposition n° 9 : conditionner toute nouvelle subvention publique (nationale ou locale) destinée à financer des dispositifs de production de neige de culture ou une extension du domaine skiable à la réalisation d'une étude dressant une analyse bénéfices-risques de l'investissement, au regard de ses coûts financiers et environnementaux (analyse de l'impact sur les ressources naturelles, prise en compte du degré de réchauffement, réalité de la possibilité d'amortir l'investissement)

2. La démocratisation de l'accès au ski : l'une des clés de l'acceptabilité

Alors que les jeunes sont assez largement surreprésentés parmi les pratiquants de ski alpin et de *snowboard*, ils proviennent généralement de catégories de ménages aisés et urbains, les clientèles originaires d'Île-de-France étant surreprésentées (1). Cette situation masque une réalité tout autre : **de moins en moins d'enfants apprennent à skier**. Cela s'explique notamment par l'amenuisement des dispositifs d'incitation et de découverte en direction des jeunes. Alors que les classes de neige représentaient 91 % des classes de découverte au début de l'année 1970, ce ratio n'était plus que de 33 % en 2013. Cette diminution des classes de neige s'explique notamment par le coût financier qu'elles représentent, les contraintes administratives qui pèsent sur les enseignants et le manque de structures adaptées pour les recevoir. De plus, elles ne font pas partie des programmes scolaires et ne sont donc pas obligatoires.

Or, sensibiliser les enfants à l'environnement montagnard est une façon de susciter chez des futurs adultes l'envie de retourner à la montagne, hiver comme été, créant le marché de demain. Ce type de tourisme vécu collectivement dans la jeunesse est souvent un évènement marquant, qui favorise le retour en famille et entre adultes. C'est pourquoi l'enjeu est de **développer une culture montagnarde dès le plus jeune âge**, en jouant sur les attraits de l'aventure, de la liberté et de la beauté des paysages. Plusieurs leviers doivent être actionnés pour permettre une relance de cette pratique :

– réduire le coût des transports, en incitant les acteurs du transport à instaurer des tarifs forfaitaires avantageux et en allégeant les contraintes de réservation de groupes de scolaires ;

– favoriser la création d'hébergements adaptés, aujourd'hui vieillissants (centres de vacances, auberges de jeunesse) et le soutien financier public à l'offre d'accueil collectif de mineurs ;

– prévoir des tarifs réduits ou la gratuité pour les groupes de scolaires sur les forfaits de remontées mécaniques et la location de matériel ;

– simplifier la procédure administrative d'organisation des classes découverte en centralisant les démarches *via* une plateforme numérique dédiée et

(1) Baromètre montagne multi-saison, Atout France (Contribution de l'Anem).

renforcer la protection juridique et l'indemnisation financière des enseignants organisateurs.

Certains acteurs ont déjà pris des initiatives en ce sens, comme le département de Haute-Savoie qui soutient le ski scolaire des collèges *via* le dispositif « Savoir skier », et prévoit 50 euros par élève pour subvenir aux coûts de transports, de location, ainsi qu'un *pass* à l'année pour les scolaires au prix de 17 euros. Autre exemple : la commune de Tignes permet aux jeunes Tignards de bénéficier d'un forfait gratuit jusqu'à leurs 18 ans.

Le Syndicat national des moniteurs de ski français (SNMSF) a également créé le fonds « Enfance et Montagne » qui aide financièrement les écoles élémentaires à organiser des classes de découverte à la montagne. Les exploitants de domaines skiables effectuent de très fortes remises pour ces clientèles (70 % de remise sur le plein tarif en moyenne). Il est également possible de citer le réseau « Educ'alpes » : espace d'échanges entre acteurs de l'éducation et de la montagne du massif alpin, pour le développement et la promotion de l'éducation à la montagne. L'association « LA Montagne des Juniors », dédiée aux enseignants et organisateurs de colonies de vacances, agit aussi en faveur du développement des séjours collectifs pour les juniors en Savoie ou en Haute-Savoie, et collabore étroitement avec des acteurs de l'industrie hôtelière tels que le Syndicat des Hôtels pour Collectivité en Haute-Savoie.

Toutefois, une vraie dynamique d'incitation impulsée par le ministère de l'éducation nationale en faveur des classes de neige et de découverte en montagne est indispensable. L'école doit jouer un rôle essentiel et permettre à chaque élève de bénéficier, durant sa scolarité, de plusieurs séjours en classe de neige en montagne, sous la conduite d'enseignants soutenus par l'institution scolaire.

Proposition n° 10 : assurer un soutien institutionnel aux classes de neige en valorisant ces dispositifs au sein des programmes scolaires et en facilitant leur mise en œuvre par les établissements. Prévoir un soutien aux professeurs souhaitant organiser des classes de neige et un allègement de leurs contraintes administratives et financières.

Proposition n° 11 : prévoir des modalités spécifiques pour les déplacements liés aux voyages scolaires, incluant la possibilité de tarifs de groupe non-nominatifs et de barèmes forfaitaires. Mettre en place un dispositif de type « guichet unique » avec les opérateurs de transport afin d'apporter une souplesse d'organisation et une meilleure anticipation des coûts pour les établissements.

Plusieurs mesures du plan avenir montagnes avaient vocation à favoriser la démocratisation de l'accès à la montagne pour les jeunes, notamment à travers un soutien au dispositif « colos apprenantes » à hauteur de 5 millions d'euros. Ce dispositif proposé par les organisateurs de colonies de vacances offre des formules autour de la culture, du sport et du développement durable en montagne. Une autre mesure du plan fixe l'objectif d'une concertation entre toutes les parties prenantes des séjours de mineurs en montagne, afin de négocier un accord national en faveur

de tarifs préférentiels pour les établissements organisateurs. Enfin, une autre mesure entend mettre en place un jumelage entre écoles des six régions montagnardes et celles des territoires non-montagnards en vue d'échanges scolaires.

Les rapporteurs estiment que ces mesures vont dans le bon sens et doivent être pleinement appliquées. Leur effet sur l'augmentation du nombre et la baisse du coût des classes de neige ou de découverte en montagne doit être évalué.

Proposition n° 12 : s'assurer de la bonne application et de la poursuite des mesures 5, 6 et 7 de l'axe 1 du plan avenir montagnes et évaluer leur impact sur l'évolution des tarifs pour les séjours de mineurs en montagne et sur l'augmentation du nombre de classes de neige réalisées.

Les enfants et jeunes résidant à proximité des stations de montagne doivent bénéficier d'une offre tarifaire avantageuse destinée aux populations locales et doivent aussi pouvoir profiter de leur proximité avec cet environnement pour **se familiariser, dans le cadre de leur scolarité, avec les sports et métiers de montagne.** Les rapporteurs ont ainsi pu rencontrer, lors de leur déplacement dans la commune de Loudenvielle dans la vallée du Louron, des élèves du Collège Maréchal Foch de la commune d'Arreau et des élèves du Lycée Jules Michelet de Lannemezan.

Les élèves du collège ont ainsi pu présenter la section ski de leur établissement, qui permet de bénéficier d'un emploi du temps aménagé afin de participer aux compétitions, mais également de suivre une préparation physique et des séances d'entraînement. Cette section étant de plus en plus demandée, l'établissement est forcé de sélectionner les élèves admis dans ce programme.

Les élèves du lycée ont aussi présenté aux rapporteurs les différentes sections spécialisées dans les sports et métiers de montagne de leur établissement. La section sportive créée surtout dans l'optique de la pratique du ski en 1996, s'est enrichie au fil du temps et est désormais tournée vers la formation globale des jeunes à l'environnement de montagne et aux différents métiers qui peuvent s'y exercer. Certains élèves deviendront moniteurs de ski, professeurs d'éducation physique et sportive ou médecins urgentistes. D'autres seront ingénieurs pour des sociétés de remontées mécaniques ou travailleront dans le secteur du tourisme. Le lycée propose ainsi un dispositif bi-qualifiant dans les sections montagne, ski, *snowboard*, et activités physiques de pleine nature. À travers ce dispositif, les élèves peuvent viser à la fois un baccalauréat général et une qualification liée aux métiers de la montagne.

Plusieurs sections sont proposées aux élèves, notamment la section montagne, qui prévoit une formation théorique de deux heures par semaine sur la faune, la flore, la géologie et la géographie du massif des Pyrénées, ainsi que des sorties pratiques (randonnées, ski, escalade, vélo tout-terrain (VTT), canyon, *via ferrata*). Le lycée dispose aussi d'une section ski, qui permet aux élèves de réaliser deux entraînements par semaine ainsi qu'un stage de 8 jours au début de la saison, et de participer aux compétitions dès l'année de Première. Les débouchés

spécialisés sont multiples, avec notamment la possibilité de passer la formation générale commune obligatoire pour tous les diplômes d'État comme celui d'accompagnateur de montagne, de moniteur de ski ou de canyon. Le lycée propose également en partenariat avec une association locale, le passage du Brevet national de sécurité et de sauvetage aquatique (BNSSA), ainsi que des entraînements de natation à cet effet.

Les rapporteurs appellent de leurs vœux le développement de ce type de filière dans les établissements scolaires de montagne, afin de permettre aux populations de mieux connaître leur territoire et de pouvoir s'y insérer professionnellement, en adéquation avec les besoins et attentes locales.

Proposition n° 13 : poursuivre et encourager la création de filières scolaires consacrées à l'apprentissage des sports et métiers de montagne, en permettant l'aménagement du temps scolaire.

Plus largement, **il est nécessaire de démocratiser l'accès aux stations de montagne à l'ensemble de la population**, dont une grande partie n'a aujourd'hui pas les moyens de profiter en hiver et encore moins de pratiquer le ski alpin. En 2023, seuls 9 % des Français sont partis en vacances à la montagne durant la saison d'hiver, et parmi eux seuls 4 % ont pratiqué le ski alpin (1) .

La consultation citoyenne lancée par les rapporteurs sur le thème de la mission d'information, même si elle ne saurait avoir le même poids qu'une étude scientifique, est toutefois éclairante sur les principaux freins à l'accès à la montagne mis en avant par les répondants. Le coût arrive en première position, suivi du manque d'accessibilité en transports en commun.

Or, la diminution de l'enneigement déjà observable et qui va se poursuivre, pourrait se matérialiser par une inflation des tarifs et de la pression immobilière pour les stations de haute altitude qui auront encore de la neige. Le risque est d'accentuer le sentiment d'exclusion des catégories de populations auparavant consommatrices de sport d'hiver n'y ayant plus accès. Cette situation aura très certainement pour effet de réduire l'acceptabilité sociale de ce modèle.

La démocratisation de l'accès à la montagne y compris l'hiver, apparaît donc comme une priorité, notamment à destination des populations locales. À titre d'exemple, les élus de la commune de Tignes, auditionnés par les rapporteurs, proposent des forfaits de remontées mécaniques gratuits pour les moins de 8 ans et les plus 75 ans et à tarif réduit pour les 8-18 ans et les 65-74 ans. La commune propose également une carte d'été comprenant une multitude d'activités sportives et de loisir pour la somme de cinq euros par jour et par personne.

(1) Sandra Hoiban, Note de synthèse n° 40 du Crédoc. Janvier 2024. https://www.credoc.fr/publications/moins-dun-francais-sur-dix-part-aux-vacances-dhiver

3. La nécessaire diversification des activités touristiques en montagne

Les territoires de montagne doivent nécessairement engager et poursuivre la **diversification de leurs activités touristiques**, d'une part car l'apport économique que représente le ski ne saurait être remplacé par une seule autre activité, d'autre part pour répondre aux **évolutions des attentes** des touristes, qui ne sont plus nécessairement attirés par le modèle du « tout ski ».

Le besoin de diversification de l'offre ne résulte donc pas de la seule adaptation au changement climatique mais également de la réponse à la demande de nouvelles clientèles pour qui le ski n'est parfois « plus suffisant », indique l'Anem.

Le rapport de la Cour des comptes de 2024 note que l'objectif de diversification a commencé à être pris en compte par les acteurs du tourisme au début des années 2000. Cette diversification a d'abord concerné la période hivernale, avec le développement d'une offre à destination des non-skieurs et pour « l'après-ski », et s'est ensuite élargie à la saison estivale et aux « ailes de saisons » (1). La diversification, pensée à l'échelle des saisons et des massifs, doit permettre de préserver les emplois, d'élargir les profils des touristes et de renforcer la résilience des territoires.

La montagne l'hiver est effectivement déjà prisée pour la grande diversité des activités qu'elle propose et pour son patrimoine naturel. La mairie de Tignes a ainsi évoqué le fait que **la montagne, en hiver comme en été, n'était plus réservée aux sportifs**. Le développement de la randonnée pédestre, les équipements permettant au plus grand nombre d'accéder à des points de vue, ou encore la découverte du patrimoine et de la gastronomie font aussi partie des attentes de la clientèle. Les touristes sont en recherche d'authenticité, d'esthétisme et de ressourcement. Le choix du lieu de vacances en montagne est donc de plus en plus déterminé par les activités « hors-ski » (2). Comme l'analyse le Syndicat national des accompagnateurs de montagne (SNAM) : « *Il ne s'agit pas de copier les activités d'une saison sur l'autre, mais de concevoir une offre propre à l'hiver sans neige, adaptée à ses réalités climatiques, environnementales et sociales* ». Les résultats de la consultation citoyenne proposée par les rapporteurs illustrent cette tendance : une majorité de répondants indiquent qu'ils sont prêts à passer des vacances dans une station de montagne même sans pouvoir skier.

Le principal défi des stations ne réside donc pas simplement dans la raréfaction de la neige, mais dans leur capacité à construire un récit attractif et cohérent avec les attentes actuelles des touristes, aligné sur les nouveaux usages. Par exemple, un projet hôtelier peut utilement devenir un espace multifonctionnel : espaces de travail partagé, restauration, animation, événementiel professionnel, *etc.* Il ne faut ainsi pas non plus sous-estimer le rôle des usagers eux-

(1) Périodes intermédiaires entre la haute et la basse saison dans le secteur du tourisme.

(2) Espaces, tourisme et loisir, Hors-série 2022 : La transition au cœur des territoires de montagne

mêmes dans la fabrication de l'image d'une destination, notamment à travers les réseaux sociaux.

Tout nouveau projet d'hébergement ou d'activité touristique devrait donc désormais tendre vers la **création de valeur en toute saison** et être **compatible avec le tissu économique local**.

La diversification passe par la prise en compte de la fluidité de l'accès à la station, de la présence de lieux de vie ouverts en toute saison, et d'une économie « de services » complémentaire à l'économie touristique (artisans, producteurs, santé, *etc.*). Le consultant spécialisé en positionnement stratégique des projets de destination Stéphane-Jean Lacroix indique ainsi que trop de stations sont aujourd'hui dépourvues de « centre » et ne sont constituées que de « *fronts de neige, de galeries fermées en dehors de l'hiver et d'immeubles sans âme* ». Il insiste donc sur la nécessité de reconfigurer l'espace public pour créer des « cœurs de vie » animés en toute saison, qui permettront d'attirer des touristes et des habitants permanents (marchés, bar, boutiques, évènements culturels, *etc.*) (1).

Par exemple, les bâtiments d'accueil des domaines nordiques peuvent être repensés pour remplir plusieurs fonctions. En tant que bâtiments à usages multiples, leur utilisation en toute saison et même en dehors des horaires d'ouverture est de nature à améliorer la diversification touristique. À titre d'exemple, le bâtiment d'accueil de Somport dans les Pyrénées Atlantiques fait à la fois office de billetterie, de location de matériel (ski et sports de neige en hiver, vélos en été), de vestiaire avec douches, d'école de ski, mais dispose aussi d'une salle de pique-nique, d'une salle de restauration collective pour les groupes d'enfants et d'une cafétéria (snack en hiver, restaurant en été) ainsi que d'une salle de séminaire ouverte toute l'année sur réservation, et d'un espace bien-être (spa). L'utilisation de ces bâtiments peut aussi être pensée en dehors des heures d'ouverture, par exemple en offrant un accès permanent aux toilettes extérieures, aux bornes de recharges pour les vélos électriques, à des tables de pique-nique et à un point d'eau potable.

Lors de leur déplacement à Loudenvielle, les rapporteurs ont pu visiter le complexe Valgora, infrastructure multifonctionnelle et utilisable en toute saison. Le lieu comprend ainsi une salle sportive de 680 m² en rez-de-chaussée, qui peut servir de terrain pour diverses pratiques sportives, mais qui est également transformable en salle de réception, de concert, *etc.* L'ascenseur valléen Skyvall qui relie la station de Peyragudes au village de Loudenvielle (inclus dans les forfaits de ski), permet « d'étendre » la surface touristique disponible pour les visiteurs, qui peuvent profiter des infrastructures situées en bas (centre d'eau thermale, lac, bar, commerces et hébergements), tout en partant pour une journée de randonnée ou de descente de VTT par exemple, grâce à l'ascenseur valléen. Ces infrastructures permettent aussi à une clientèle locale de venir profiter du lieu en dehors des saisons estivales et hivernales. Le village de Loudenvielle rassemble un grand nombre d'activités de sport et de loisir : terrains de padel, piscine extérieure ou encore

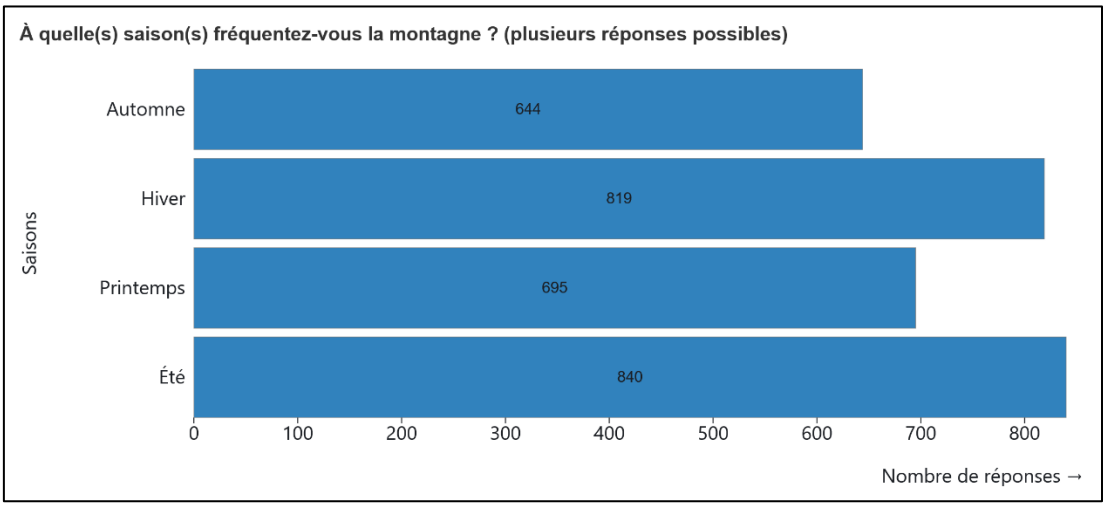
(1) Contribution de Stéphane-Jean Lacroix, Trouver le cap.

institut du sport avec une salle de préparation physique (utilisé notamment par les équipes de sportifs professionnels).

L'attractivité croissante de la montagne, notamment en été, est une réalité. Ainsi, selon le baromètre développé par Atout France et plusieurs partenaires dont l'Anem, 59 % des répondants se sont rendus en montagne au cours des trois dernières années et la destination connaît un succès plus large en été (fréquentée par 43 % des répondants) qu'en hiver (fréquentée par 30 % des répondants) (1).

Même si la montagne n'est pas à l'abri des phénomènes de canicule, elle demeure un « îlot de fraîcheur » comparativement aux régions de plaine, ce qui la rend très attractive pour des séjours de vacances.

La consultation citoyenne lancée par les rapporteurs posait notamment la question de la saisonnalité de la fréquentation. Le graphique suivant montre ainsi que la saison estivale est celle où la montagne est la plus fréquentée par les répondants. On constate toutefois que l'écart entre la fréquentation en « haute-saison » (estivale et hivernale) et la fréquentation en « ailes de saison », n'est pas aussi important que ce que l'on pourrait penser.



Source : consultation citoyenne sur le site de l'Assemblée nationale, ouverte du 23 juillet au 15 septembre 2025.

Les **activités estivales** connaissent depuis 10 ans une progression constante dans les six massifs français, portées notamment par le potentiel de tourisme de proximité. Les retombées économiques apparaissent s'équilibrer entre été et hiver, avec 11 milliards d'euros en été et 10 milliards d'euros en hiver d'après Atout France (2). Il convient toutefois de noter que les territoires pris en compte pour l'hiver sont plus restreints : 350 stations surtout concentrées dans les Alpes et les Pyrénées, contre l'ensemble des territoires des six massifs pour l'été. La comparaison entre les retombées économiques des deux saisons n'a que peu de sens, car les impacts ne concernent donc pas le même territoire.

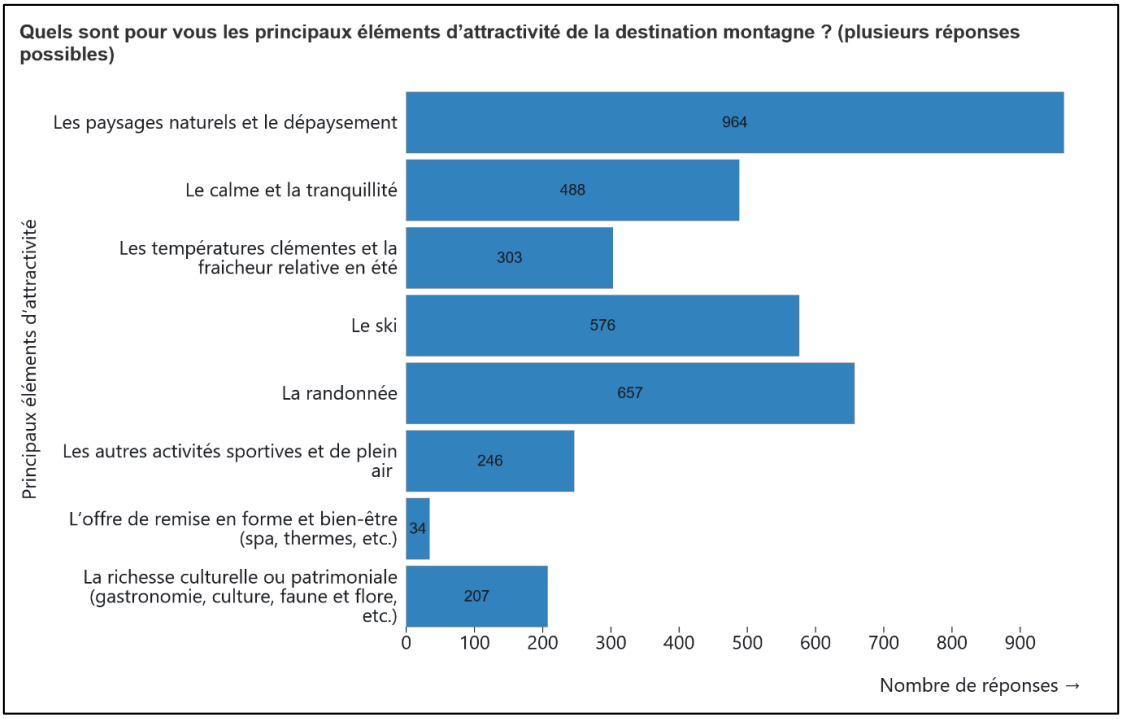
(1) Contribution de l'Anem.

(2) Contribution du ministère du tourisme, chiffres d'Atout France.

L'Union des métiers et industries de l'hôtellerie (UMIH) a indiqué avoir noté une hausse des séjours hors-ski avec un intérêt croissant des vacanciers pour les activités de nature et une hausse des courts séjours en intersaisons. En août 2024, le taux d'occupation des établissements membres de l'UMIH allait jusqu'à 81 % dans certains massifs. Les résidences de tourisme et villages de vacances ont aussi constaté chez les clients français une redécouverte de la montagne en saison estivale, notamment depuis la crise sanitaire, avec une valorisation des principes de « tourisme lent » et de séjours axés sur le bien-être (spa, yoga, randonnée).

Le Syndicat national des guides de montagne (SNGM) confirme cette tendance et indique que cette évolution de la demande s'est traduite par le développement d'offres spécifiques intégrant des dimensions d'observation de la nature (observation de traces d'animaux, découverte de la faune et de la flore) et des séjours avec bivouac.

Les résultats de la consultation citoyenne lancée par les rapporteurs sont cohérents avec les témoignages des acteurs auditionnés sur l'évolution des attentes de la clientèle touristique. Le graphique suivant illustre ainsi que le ski n'est pas le premier élément d'attractivité de la montagne pour les répondants ; il n'arrive qu'en troisième position après les paysages naturels et la randonnée.



Source : consultation citoyenne sur le site de l'Assemblée nationale, ouverte du 23 juillet au 15 septembre 2025.

Toutefois, les activités de tourisme liées au ski pèsent encore très lourd dans l'économie des stations, et la saison hivernale représente toujours une rentrée d'argent conséquente pour les entreprises spécialisées dans le commerce d'articles de sport. La fragilisation des modèles économiques hivernaux implique un risque de voir disparaître certains services de base nécessaires à maintenir une activité touristique mais aussi une vie locale (hébergement, restauration, commerce). Une politique volontariste d'aménagement du territoire qui replace les habitants

permanents au cœur du projet touristique semble donc être la voie à suivre, afin de reconnecter les offres touristiques et les offres du quotidien. Certaines filières économiques locales peuvent être valorisées et s'inscrire en cohérence avec les attentes des consommateurs. Il est pertinent de marquer les produits locaux (bois, agriculture) afin de contribuer à la création de chaînes de valeur locales et au développement d'une économie circulaire.

Comme l'indique le rapport Giraud mentionné *supra*, le développement de produits porteurs d'une image et d'une histoire participe de la construction d'un récit collectif de la montagne, attractif d'un point de vue touristique.

La diversification de l'économie touristique est déjà engagée dans de nombreuses stations. Dans le cadre du dispositif « espaces valléens », un bilan global des actions de diversification mises en place dans les Alpes a permis de constater que ces actions concernent à titre principal la valorisation du patrimoine (33 %) et le tourisme sportif doux (27 %). À titre d'exemple, la station des Gets, dans laquelle les rapporteurs se sont rendus lors d'un déplacement de la mission d'information, a été l'une des pionnières dans les projets de diversification de son offre touristique. Depuis une trentaine d'années la commune a multiplié les projets de diversification : développement du VTT de descente avec des compétitions dès 1992, parc aqua ludique, parc nocturne interactif, luge sur rail toute saison, golf, *etc*.

La diversification touristique des territoires de montagne doit donc faire l'objet d'une véritable **stratégie**, définie en amont **entre tous les acteurs du territoire**, au-delà du seul périmètre communal ou de la station. Dans cette optique, la loi du 22 août 2021 dite « loi climat-résilience » (1) a assigné dans son article 251 une mission aux comités de massif. Ils sont chargés d'élaborer un plan stratégique d'adaptation au changement climatique, « *identifiant notamment les voies de diversification des activités économiques et touristiques face à l'augmentation du niveau moyen des températures en zones de montagne* ». À ce jour, il semblerait que seuls le massif des Pyrénées et le Massif central aient finalisé et publié ce plan.

La définition de la politique de diversification touristique à travers une démarche territoriale concertée est la meilleure façon de s'assurer qu'elle soit acceptée par l'ensemble des acteurs du territoire. Cette méthodologie permettra aussi de **garantir une offre touristique cohérente et complémentaire sur l'ensemble du massif**, **compatible avec les besoins des populations permanentes**. Il s'agirait, dans un second temps, que ces plans d'adaptation soient déclinés à l'échelle des communes et des stations, afin d'en faciliter la mise en œuvre, comme le recommandent notamment la Banque des territoires et la Cour des comptes.

Dans cette logique, la mesure n° 35 du PNACC 3, prévoit de conditionner tout soutien public à l'investissement dans les massifs montagneux au contenu des plans stratégiques d'adaptation au changement climatique des commissariats de

(1) *Loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets*

massif. Cette mesure va dans le bon sens, en faveur de la cohérence globale des choix d'investissements dans la diversification touristique.

Des animations nombreuses et bien articulées à l'échelle d'un territoire permettent d'allonger la durée de séjour d'un voyageur. Toute animation devra donc trouver sa place dans un projet de territoire.

Proposition n° 14 : garantir la réalisation et la publication de l'ensemble des plans d'adaptation au changement climatique de massif prévus par l'article 251 de la loi n° 2021-1104 du 22 août 2021, dite « climat et résilience ». Décliner ces plans à l'échelle communale et intercommunale. Conditionner tout soutien public à l'investissement à la réalisation de ces plans d'adaptation aux changements climatiques de massif.

Proposition n° 15 : doter les commissaires de massifs des moyens nécessaires (financements, ressources humaines, outils réglementaires) pour travailler avec les territoires sur la base des orientations données dans les plans d'adaptation au changement climatique de massif.

Proposition n° 16 : privilégier le financement d'expérimentations visant à la transition des stations plutôt que d'études théoriques qui ont déjà été réalisées à l'occasion de la première version du plan avenir montagnes.

a. Les sports et activités de pleine nature : une filière en plein essor, hiver comme été

Parmi les différentes voies de diversification touristique, la filière des **sports et activités de pleine nature** est sans doute l'une des plus florissantes et rentables. Les touristes pratiquent de façon accrue des **activités de neige en dehors du ski**, mais également des **activités et sports « hors-neige »** en saison hivernale. De nombreuses activités et sports de nature sont évidemment aussi pratiqués en période estivale et sur les ailes de saison. En toute saison, les acteurs du tourisme en montagne ont confirmé aux rapporteurs avoir constaté une évolution des attentes des touristes depuis la crise sanitaire, marquée par une forte demande de reconnexion à la nature et aux activités de plein air.

La filière nordique a ainsi procédé à un véritable repositionnement en élargissant son périmètre sportif, saisonnier et géographique, afin de promouvoir notamment des activités neige « hors-ski » mais aussi des activités mixtes pouvant facilement s'adapter à l'absence de neige. Parmi les activités de neige « hors-ski », se développent notamment le ski de fond et le ski de randonnée, les raquettes à neige, les chiens de traîneau et le « canicross » [(1)], la randonnée nordique, le biathlon, le *trail* hivernal (course à pied de longue distance en milieu naturel), la marche nordique, ou encore le ski-roue. Ces activités s'adaptent facilement aux variations d'enneigement et permettent des chevauchements saisonniers.

(1) Activité physique qui associe un coureur à un chien.

Elles répondent aussi aux attentes de clients non-skieurs. On peut par exemple citer le stade de biathlon des Plans d'Hotonnes (1), sur le Plateau de Retord, qui permet d'accueillir du public en toute saison (ski-roues, roller, tir à l'arc, vélo, *etc*).

Quelle que soit la saison, les nouvelles attentes des touristes induisent nécessairement une évolution de l'offre. On constate une demande accrue pour l'écotourisme, y compris hivernal, avec la volonté d'itinérance douce, l'observation de la faune et des milieux naturels et la recherche de pratiques permettant d'être au plus près d'une nature sauvage et non-aménagée.

En été et sur les ailes de saison, le vélo, la randonnée et le *trail* sont des activités en plein essor, caractéristiques de la diversification touristique en cours. L'Union nationale des accompagnateurs en montagne (UNAM) note ainsi une explosion de la pratique du *trail* au cours des quinze dernières années. On constate également une augmentation significative de la randonnée, activité intéressant un très large spectre de vacanciers. La pratique du vélo sous toutes ses formes est également en croissance, selon le Syndicat national des moniteurs cyclistes français (SNMCF). Les différentes pratiques de vélo peuvent permettre de combler les attentes de publics variés : les activités de type VTT de descente et Enduro (2) répondent notamment à une demande de sensations fortes, proches de celles du ski alpin, souvent recherchées par des clientèles jeunes. Le VTT et le VTT à assistance électrique peuvent aussi satisfaire une clientèle familiale, senior ou non sportive, à la recherche d'une activité permettant de découvrir agréablement les territoires de montagne. Le VTT peut même devenir une activité de substitution au ski par manque de neige en période hivernale. Cette activité peut donc avoir un réel impact sur l'emploi et l'économie locale et permettre un certain renouvellement de la clientèle.

Les remontées mécaniques peuvent être utilisées en saison estivale et sur les ailes de saisons pour la pratique du VTT, favorisant l'activité et l'ouverture de commerces et hébergements en dehors des hautes saisons. Laurent Garcia, directeur de l'office de tourisme de Loudenvielle et de la station de Peyragudes, expliquait ainsi aux rapporteurs que la seule ouverture du centre d'eau thermale Balnéa et de l'ascenseur valléen Skyvall pouvait suffire à structurer une offre touristique rentable en aile de saison, si les restaurateurs, loueurs de vélo et hébergeurs restaient ouverts également. À titre d'exemple, 450 forfaits de remontées mécaniques pour des descentes VTT et 600 entrées au centre thermoludique Balnéa ont été vendus sur le week-end du 20 septembre à Loudenvielle.

Une politique de diversification réussie implique donc une coordination des différents acteurs socio-professionnels du territoire.

---

(1) Contribution de Nordic France, https://www.plateauderetord.fr/fr/stade-biathlon

(2) Discipline du VTT qui allie des montées éprouvantes, des descentes rapides, sur des sentiers variés et des terrains techniques.

L'USC a ainsi initié une charte volontaire en 2023 afin d'inciter les magasins de sport de montagne à développer leur activité en dehors de la saison hivernale. La charte comprend seize engagements autour de la location de vélo, de matériel de *via ferrata* et d'escalade ainsi que sur la sensibilisation des clients. Le bilan de cette démarche est encourageant : 60 % des magasins adhérents de l'USC sont aujourd'hui ouverts durant la saison estivale contre 40 % en 2015. D'autre part, la Fédération française de montagne et d'escalade (FFME) a vu son nombre de licenciés passer d'environ 86 000 en 2015 à près de 125 000 en 2025, soit une augmentation de 45 %. Les activités encadrées par des guides (escalade, ski de randonnée, alpinisme, canyoning) sont en croissance.

Ainsi, même lorsque la « skiabilité » d'un domaine est réduite, les stations peuvent capitaliser sur l'exploitation des nouvelles attentes de la clientèle comme les sports de nature, le sport-santé et l'écotourisme, et trouver de nouvelles façons de rentabiliser les investissements réalisés dans la station.

b. Bien-être et santé : le thermoludisme comme voie de diversification

Un certain nombre de stations de montagne disposent d'une **longue tradition d'exploitation des sources thermales** présentes naturellement sur le territoire, les vertus curatives de ces sources naturelles étant utilisées pour le soin de certaines affections chroniques. Les cures thermales, d'une durée de dix-huit jours, sont aujourd'hui remboursées à hauteur de 65 % par l'Assurance maladie. 87 stations thermales en activité ont été recensées en France en 2024. L'économie du thermalisme a généré près de 4,8 milliards d'euros et plus de 25 000 emplois équivalents temps plein ont été mobilisés. En 2024, près de 500 000 cures ont été conventionnées [(1)].

Environ 53 % des stations thermales se situent en montagne. L'identité de ces stations de montagne est donc historiquement très liée au thermalisme, qui leur assure une source de revenus, indépendamment du ski. Toutefois, une trop grande dépendance économique à l'activité thermale peut également devenir une problématique nécessitant d'engager une diversification économique pour ces stations. C'est pourquoi il apparaît essentiel que ces dernières déploient différentes stratégies : d'une part, le maintien de la médecine thermale à destination des curistes, qui représentent aujourd'hui la majorité de la fréquentation des stations thermales [(2)] et d'autre part le développement d'une offre plus large, axée sur le thermoludisme, le secteur du « bien-être » et de la santé-prévention.

Le **thermoludisme**, ou l'usage d'eaux thermales à des fins de loisir, de bien-être et non plus seulement de soin, est une voie empruntée par de plus en plus de stations thermales dans une optique de complémentarité.

---

(1) Observatoire national de l'économie des stations thermales, novembre 2025.

(2) Les cures médicalisées représentent 90 % de la fréquentation des stations thermales en 2024 (toutes stations confondues, y compris les stations qui ne sont pas situées en montagne).

Cette offre correspond à une demande grandissante de « prendre soin de soi » dans un environnement sain et naturel comme l'environnement montagnard. L'offre « bien-être », vient donc compléter l'offre de cure et peut tout à fait coexister avec le tourisme de neige, à la fois pour les non-skieurs comme pour les skieurs, en complément du ski.

Le remboursement des cures par l'Assurance maladie, régulièrement remis en question, doit être maintenu. D'autre part, les stations doivent s'assurer de diversifier suffisamment leur activité pour ne pas se trouver dans une situation de dépendance vis-à-vis de la seule activité thermale. Encore trop de stations reposent majoritairement sur le thermalisme traditionnel, les rendant vulnérables aux aléas sanitaires, climatiques, ou réglementaires [(1)]. Les stations thermales doivent en effet exercer une surveillance accrue et aménager leurs infrastructures afin de répondre aux exigences du changement climatique (plus grandes difficultés pour refroidir l'eau thermale, modification potentielle de la qualité ou de la quantité d'eau thermale).

Les stations thermales pâtissent souvent d'une image réductrice car uniquement axée sur la santé : elles doivent parvenir à la définition d'un nouveau concept de destination touristique, articulé autour de la notion de bien-être. Une certaine montée en gamme des hébergements touristiques et de l'offre thermale (soins thermaux avec hébergements et restauration intégrés) peut y participer, tout comme une meilleure synergie avec l'action des offices de tourisme. À titre d'exemple, l'application « Thermassist » créée à Dax par le Cluster AQUI O Thermes, présente de manière dynamique la palette de soins proposés par les établissements thermaux, et a été téléchargée environ 100 000 fois.

Cette diversification de l'offre vers l'axe « bien-être » est déjà engagée. En 2024, plus de 3,9 millions d'entrées en établissements thermaux ont été liées aux offres de bien-être (accès à l'unité ou sur abonnement à des installations ludiques ou de remise en forme, séjours bien-être, accès détente, *etc*.) [(2)]. Le centre Balnéa, visité par les rapporteurs lors du déplacement de la mission d'information à Loudenvielle, est un bon exemple pour illustrer ce repositionnement de la filière thermale. Présenté comme un centre « thermoludique » et « de détente » en eau thermale, le centre de Balnéa est uniquement dévolu au loisir et non aux cures.

Avec environ 350 000 visiteurs à l'année et jusqu'à 3 000 personnes par jour en hiver, le centre ouvert depuis 25 ans, réalise 60 % de son chiffre d'affaires en hiver et 40 % en été. Équipée de nombreux bassins intérieurs comme extérieurs et dotés de divers aménagements (frigidarium, hammam, sauna, bains bouillonnants, douches ludiques, *etc*), la structure attire un large public, composé notamment d'une clientèle de proximité.

---

(1) Près de 60 % des stations thermales de montagne reposent encore majoritairement sur le thermalisme traditionnel d'après l'Association nationale des maires de communes thermales (ANMCT).

(2) Observatoire national de l'économie des stations thermales, novembre 2025.

Les rapporteurs souhaitent donc insister, d'une part sur le maintien du remboursement des cures thermales par l'Assurance maladie, et d'autre part sur la nécessité, pour les stations thermales de montagne, de poursuivre leur démarche de diversification déjà entamée.

Proposition n° 17 : maintenir le taux de remboursement des cures thermales au taux actuel.

Proposition n° 18 : sans revenir sur le remboursement des cures thermales, encourager et accompagner les stations thermales à renforcer et diversifier leur offre de thermoludisme, dans une perspective « bien-être ».

c. Patrimoine, paysage et culture : des axes à valoriser

Parallèlement à l'essor des sports de nature et de la filière « bien-être », la **valorisation des identités territoriales à travers la promotion de la culture locale** est une voie de diversification prometteuse. Le patrimoine culturel et naturel, la gastronomie et la richesse des produits artisanaux sont autant de facteurs d'attractivité sur lesquels les stations ont intérêt à orienter leur communication et leurs actions.

Selon les données transmises par Atout France, les visites et la découverte des produits locaux figurent parmi les cinq principales activités pratiquées par les touristes en montagne durant l'hiver (respectivement en 4e et 5e positions). En été, la culture et l'art de vivre constituent le premier centre d'intérêt, tandis que la nature et les activités de bien-être occupent la troisième place (1). La dimension culturelle et patrimoniale du tourisme en montagne a toujours existé, mais souvent en arrière-plan comparé aux activités de neige en hiver. Or, cette dimension progresse dans l'attractivité touristique des stations, y compris en période hivernale.

Plusieurs territoires ont lancé des **campagnes d'influence** afin de valoriser le patrimoine montagnard en période hivernale. L'agence Savoie Mont-Blanc a ainsi mené en 2023 une campagne centrée sur le patrimoine culturel et gastronomique. Autre initiative du département de la Savoie : le lancement de la marque « Explore Savoie », série qui vise à raconter le territoire au-delà des pistes. Elle en présente plusieurs dimensions : sa gastronomie, son patrimoine (artisans, producteurs, historiens), ou encore son savoir-faire en pastoralisme et en thermalisme. Le tourisme des « savoir-faire », qui peut prendre la forme de visites d'usines ou d'entreprises, comme par exemple des coopératives laitières, des coutelleries ou encore des barrages hydroélectriques, permet aux vacanciers de découvrir le territoire sous un autre jour. On constate ainsi une augmentation du nombre d'entreprises ouvertes au public, notamment en territoire de montagne.

Le tourisme culturel et patrimonial en montagne peut aussi prendre la forme de festivals, de musées, de spectacles vivants, ou encore d'espaces aménagés afin

(1) Contribution du ministère du tourisme.

de raconter l'histoire du territoire de façon ludique. À titre d'exemple, il est possible de citer l'initiative de la station des Saisies, qui a aménagé son sentier des crêtes (1) en sentier thématique avec une énigme à résoudre, permettant de découvrir l'histoire de la station depuis 1935 à travers cinq périodes racontées dans de petites cabanes, par du contenu visuel et sonore. Autre exemple, le festival de cinéma des Jeunes Bobines, à Lans en Vercors, qui se tient en février et propose une sélection de longs et courts-métrages familiaux, avec un jury constitué de jeunes entre 13 et 18 ans (2).

L'**agritourisme** séduit aussi de plus en plus de vacanciers : ventes en direct à la ferme, immersion dans des exploitations agricoles, dégustations locales, sont des activités pour lesquelles une forte demande existe (3). Toutefois, comme l'a expliqué aux rapporteurs le Centre de ressources sur le pastoralisme et la gestion de l'espace (CRPGE), groupement d'intérêt public situé dans les Hautes-Pyrénées, les produits issus du pastoralisme ne sont pas encore valorisés à la hauteur de leur qualité et des services rendus pour l'entretien des paysages et la préservation de la biodiversité. Les festivals et transhumances organisés autour du pastoralisme permettent de donner une idée au grand public de l'importance de cette pratique, mais demeurent insuffisants. Il s'agit avant tout de faire évoluer les représentations collectives du grand public. Ainsi, des démarches comme la création d'un « *escape game* » sur le thème du pastoralisme par le bureau des guides de montagne du Val d'Azun sont à encourager (4).

La diversification doit donc également passer par une mise en avant du patrimoine naturel et culturel local dans la communication des stations à destination de la clientèle touristique (brochures, sites, réseaux sociaux).

La culture et l'art de vivre en montagne peuvent, et doivent devenir des moteurs de l'attractivité touristique des stations.

Proposition n° 19 : poursuivre la valorisation culturelle, patrimoniale et de « savoir-faire », des stations de montagne tout au long de l'année, notamment en hiver, par le biais de campagnes d'influence.

4. Éviter l'écueil d'une « disneylandisation » de la montagne

La diversification des activités en montagne, bien qu'essentielle pour la transition des stations, peut engendrer de nouveaux **impacts sur les milieux** et la biodiversité si elle n'est pas encadrée et réfléchie en amont. Par ailleurs, l'installation d'équipements standardisés, reproductibles d'une vallée à l'autre (pistes de VTT desservies par les remontées mécaniques, tyroliennes, luges d'été, clubs de vacances, liaisons en téléphérique entre domaines), peut nuire à l'authenticité et à l'image de nature préservée que recherche la clientèle touristique.

---

(1) https://www.lessaisies.com/offres/sentier-des-cretes-lhistoire-des-saisies-les-saisies-fr-5082907/

(2) https://www.festivaljeunesbobines.fr/

(3) Contribution de l'Association nationale des élus des territoires touristiques (ANETT).

(4) https://bmva.net/escape-game-pastoralisme-bmva/

De plus, le fait de dupliquer les mêmes infrastructures dans toutes les stations génère une **concurrence** interne néfaste à l'activité globale du massif et ne suffit pas à compenser les pertes des retombées économiques de l'activité du ski. Sans une politique cohérente sur l'offre d'hébergement, de restauration et sur les services destinés à la population permanente, le seul développement massif d'activités ludiques ne permettra pas une véritable diversification (1).

Plusieurs acteurs auditionnés par les rapporteurs font état du risque que présente le financement de réponses court-termistes au changement climatique, *via* des aménagements conduisant à une forme de **« disneylandisation »** (2) de la montagne, qui ne cherchent pas à s'appuyer sur les atouts spécifiques de chaque territoire. La poursuite de cette tendance pourrait conduire à **une standardisation des sites touristiques, avec un effet d'aseptisation des territoires et de négation de leur identité**. Le risque serait d'occulter le potentiel de la montagne naturelle, dont les attraits séduisent pourtant déjà une large clientèle (grands espaces, calme, fraîcheur, air pur, contact avec les traditions et la population locale), tout en provoquant des dégâts sur l'état des ressources du territoire (artificialisation des sols, tensions sur la ressource en eau, dégradation de la biodiversité).

L'extension de certaines pratiques dans des espaces jusqu'alors préservés peut en effet avoir de nombreux effets néfastes sur les milieux. Des activités mécaniques ou de vitesse telles que le VTT peuvent entraîner l'érosion des sols et le dérangement de la faune. Par ailleurs, le survol de zones sensibles par des drones peut perturber les comportements naturels des espèces, tout comme les activités non encadrées (randonnée, *trail*, raquettes). Le piétinement répété en dehors des sentiers balisés peut dégrader la végétation et perturber les habitats naturels.

Des activités en apparence douces, comme le parapente ou l'escalade, peuvent aussi avoir un fort impact sur les rapaces par exemple (abandon de nid, échec de la reproduction). Ces risques, documentés, doivent être pris en compte dans la politique de diversification et la mise en œuvre de nouvelles activités (3).

Dans son rapport de 2024, la Cour des comptes notait que les équipements de diversification subventionnés par l'argent public étaient souvent très similaires d'une station à l'autre et réalisés au fil de l'eau, **sans véritable projet de territoire ou concertation préalable**. Elle constatait ainsi la multiplication de luges d'été, tyroliennes, parcs d'activités incluant parcours d'aventure ou espaces de baignades aqua ludiques, avec un impact important sur l'artificialisation des sols et pouvant conduire à la dégradation des sites naturels. C'est aussi l'une des critiques qui a été adressée au plan avenir montagnes par de nombreuses personnes auditionnées. Dans l'urgence de la sortie de crise sanitaire, le plan a souvent servi à financer des projets d'infrastructures ludiques sans véritable analyse des attentes de la clientèle touristique ni des besoins du territoire au-delà de l'échelon communal. Il s'agit donc

(1) Contribution de Christine Massoure.

(2) Contribution de l'association Moutain Wilderness.

(3) Contribution du Conservatoire d'espaces naturels.

de trouver un équilibre, entre d'une part l'économie touristique souvent pensée à court-terme et d'autre part la protection des écosystèmes qui présente un attrait touristique de long-terme. Il n'est pas pour autant question de bannir tout nouveau projet d'infrastructure, mais ceux-ci doivent être le plus possible réalisés dans des zones déjà artificialisées pour limiter l'emprise au sol et élaborés en cohérence avec un projet de territoire.

La préservation des ressources naturelles et des écosystèmes contribue à répondre aux attentes de la clientèle touristique, à la recherche de nature et de ressourcement. Les montagnes peuvent donc devenir des lieux de connexion à la nature, *via* une offre écotouristique responsable et éthique. On constate déjà, notamment depuis la crise sanitaire, que des territoires font la promotion de leurs paysages et de leurs spécificités culturelles comme une nouvelle définition du luxe, en contre-pied de son incarnation habituelle par des hôtels et résidences haut de gamme. Le Baromètre montagne multi-saison développé par Atout France (1) montre que les enjeux du tourisme durable sont devenus prioritaires : 63 % des Français estiment que la qualité de vie des habitants doit être respectée et 57 % plébiscitent une prise en compte des enjeux climatiques, le respect des normes environnementales et une bonne gestion de la ressource en eau. Les résultats de la consultation citoyenne lancée par les rapporteurs vont dans ce sens, puisqu'une majorité de répondants préféreraient voir le domaine skiable se transformer en réserves naturelles si celui-ci devait fermer.

Chaque station doit ainsi s'interroger sur son **positionnement** en tant que destination et proposer des aménagements en cohérence avec celui-ci, sans entrer nécessairement en concurrence avec l'offre des sites voisins.

On peut imaginer par exemple, un positionnement sur le « tourisme lent – sports de nature », avec un accent particulier mis sur les activités de vélo, *trail*, yoga, escalade, randonnée en pleine montagne ; et d'autre part des stations plutôt positionnées sur l'axe de « campus », cherchant à attirer des formations et séminaires ainsi que des retraites créatives (aménagement d'espaces de travail en commun et salles de réunion). D'autres stations pourraient orienter davantage leur stratégie d'investissement sur l'axe de « santé et soin », en raison de leur tradition thermale par exemple, prévoir des aménagements de type thalassothérapie et spa, ainsi que des logements adaptés à un public plutôt sénior ou familial. D'autre part, un public jeune pourra être attiré vers des stations positionnées sur l'axe de « culture vivante », avec une riche programmation artistique et culturelle, la présence de tiers-lieux, d'une scène musicale et d'hébergements tels que des auberges de jeunesse et des aires dédiées aux *camping-cars* (2).

La **création d'aires protégées** constitue une réponse au défi de préservation de la biodiversité et des paysages, mais il est aussi possible de mettre en place des

(1) Baromètre montagne multi-saison, Harris interactive pour Atout France, octobre 2024, contribution de l'Anem.

(2) Contribution de Stéphane-Jean Lacroix.

modèles de développement visant à concilier préservation des ressources et activités humaines. L'application de la loi montagne est un moyen utile d'y parvenir, en adaptant les règles d'urbanisme aux spécificités des territoires et évaluant l'impact environnemental et économique des nouveaux projets d'aménagements. Cette démarche est déjà engagée ; plusieurs projets ayant parfois un fort impact sur l'environnement ont déjà pu être abandonnés ou repensés. À titre d'exemple, la commune des Gets a indiqué aux rapporteurs avoir abandonné un projet de téléphérique entre deux versants, alors même que la délégation de service public avait déjà été signée, en raison de l'impact environnemental trop important. En outre, les acteurs de la station ont indiqué ne pas vouloir « copier-coller » des projets de diversification réalisés dans les territoires voisins, mais souhaiter que chaque territoire s'approprie la diversification. La Compagnie du Mont Blanc a également indiqué aux rapporteurs avoir repensé intégralement certains projets en collaboration avec d'autres acteurs du territoire et notamment des associations environnementales, afin de parvenir à la meilleure version possible, tant sur le plan environnemental qu'économique.

La coordination pour le développement de nouvelles activités, au-delà de l'échelon communal et notamment au niveau du commissariat de massif, apparaît donc indispensable pour assurer une complémentarité entre les différents aménagements. C'est pourquoi il est préconisé que cette concertation soit réalisée à l'occasion des plans d'adaptation au changement climatique de massif et que les subventions publiques dans de nouveaux projets d'aménagement soient conditionnées au suivi de ces plans et à des critères de durabilité.

Proposition n° 20 : penser la politique de diversification de manière concertée, au sein d'une gouvernance dépassant le seul échelon communal et garantissant une représentation équilibrée de l'ensemble des acteurs. Les commissariats de massifs pourraient constituer ce cadre, afin d'assurer la complémentarité des projets de diversification à l'échelle des massifs.

Proposition n° 21 : réserver les aides publiques à des projets de développement touristique cohérents et complémentaires, valorisant les spécificités propres à chaque territoire et intégrant des critères de durabilité, de sobriété foncière, d'usage en toute saison, de préservation de la biodiversité et des espaces naturels.

5. Repenser la gestion des flux touristiques

Le développement du tourisme et des activités sportives et de plein air en dehors de la seule saison hivernale a aussi eu pour effet de voir se produire des **pics de fréquentation** à certaines périodes, quelquefois qualifiés de « surfréquentation ». La superposition des usages sur des zones parfois restreintes est à l'origine de **conflits entre différentes pratiques**. La cohabitation entre plusieurs secteurs professionnels peut alors s'avérer difficile. Les flux de visiteurs et les aménagements qu'ils induisent, lorsqu'ils ne sont pas maîtrisés, peuvent générer des impacts négatifs sur les écosystèmes (transports, construction

d'hébergements, parkings, besoins énergétiques…). Les principales tensions s'articulent autour du partage de l'espace et de la ressource en eau.

Au-delà de la surfréquentation, c'est aussi la plus grande diffusion de la population, notamment en été, qui pose problème et qui est plus difficile à encadrer. L'élargissement des périodes de fréquentation et le développement de pratiques de montagne plus libres augmentent la **pénétration dans les milieux naturels** et donc les perturbations potentielles. Usages récréatifs des lacs alpins, sports de pleine nature (VTT de descente et électriques permettant d'aller plus loin, *trail*) peuvent conduire à des dégradations. Certaines espèces sont vulnérables en raison de cette hausse de fréquentation. Ainsi, le tétras-lyre par exemple, qui creuse des habitats sous la neige, risque de voir son habitat détruit par les promeneurs. Aussi, il est parfois nécessaire de mettre en place des mesures d'interdiction de la circulation, par exemple lors des périodes de nidification ou de reproduction de certaines espèces protégées ou menacées. Plus largement, la préservation des ressources naturelles est un paramètre à prendre en compte dans la conciliation entre les différents usages.

D'autre part, des conflits peuvent naître de la **difficile cohabitation entre tourisme et agriculture**. Comme l'a indiqué le CRPGE aux rapporteurs, en été, de nouvelles populations qui ne connaissent pas forcément les codes et bonnes pratiques de la montagne, s'y rendent en nombre croissant, en quête de fraîcheur.

Des situations délicates peuvent se produire, par exemple lorsqu'ils rencontrent un chien de protection de troupeaux ou randonnent avec des chiens non tenus en laisse. Les lacs et les rivières peuvent être des points d'abreuvement pour les troupeaux, que la pratique d'activités de loisir dans ces mêmes points d'eau peut perturber. La pratique du pastoralisme est conciliable avec une augmentation de la fréquentation touristique si celle-ci est encadrée par des règles précises et bien expliquées. Domaine skiable de France (DSF) a par exemple établi en collaboration avec des acteurs agricoles, un guide de coopération entre pastoralisme et domaine skiable (1) pour l'été et l'hiver.

À ce titre, les **médiateurs pastoraux** jouent un rôle essentiel et gagneraient à voir leur nombre augmenter. Ils apportent une amélioration de l'expérience des usagers de la montagne et contribuent à la protection des milieux. Des formations pourraient être développées pour ce métier spécifique qui ne doit pas reposer sur le berger, déjà occupé par son travail et qui n'a pas nécessairement les capacités ni l'envie de tenir ce rôle. Les bénéfices qu'apportent les médiateurs pastoraux à la bonne conciliation des usages pourraient justifier que les stations participent à leur embauche et à leur formation.

---

(1) « Sous la neige, les alpages », guide de pratique pour une coopération entre gestionnaires de domaines skiables et agriculteurs, décembre 2013.

Proposition n° 22 : accroître la place, le nombre et la formation des médiateurs pastoraux, qui jouent un rôle essentiel dans la conciliation des usages entre pastoralisme et tourisme. Encourager les stations de montagne à participer à leur embauche.

La **ressource en eau** fait également l'objet de tensions entre les différents usagers. Elle est mobilisée par de nombreux acteurs notamment pour l'alimentation en eau potable des habitants et hébergements touristiques, la production de neige de culture, le pastoralisme et l'agriculture, les usages de loisirs (baignade, pêche, canyoning), mais aussi les besoins des milieux naturels (zones humides, besoins de la faune sauvage).

L'activité touristique en montagne entraîne une consommation d'eau supérieure à celle des populations résidentes. Dans les grandes stations, les volumes destinés à l'eau potable en haute-saison représentent jusqu'à deux fois ceux requis par la population permanente. En hiver, il arrive que les pics de fréquentation, qui accentuent la pression sur l'eau, coïncident avec l'étiage hivernal des cours d'eau, générant des conflits d'usage entre alimentation en eau potable et production de neige de culture. La production de neige entraînerait une perte d'environ 10 % de l'eau utilisée, du fait de fuites sur le réseau ou de l'évaporation dans les réserves d'eau.

Le rapport Giraud, mentionné *supra*, recommande ainsi de ne pas avoir recours, pour la production de neige de culture, à des retenues alimentées par pompage dans la nappe phréatique ou dans un cours d'eau, mais uniquement à des retenues collinaires dont le remplissage se fait en période de pluie par ruissellement des eaux ou par alimentation gravitaire depuis un cours d'eau.

Il est important qu'une **concertation** soit menée à l'échelle du territoire afin que les prélèvements en eau, tous usages confondus, permettent le maintien d'un débit minimum des cours d'eau. Les retenues à des fins de multi-usages (agriculture, tourisme, production de neige artificielle, production d'énergie, eau potable) sont également à privilégier. Au niveau des sous-bassins, des **schémas d'aménagement et de gestion des eaux (SAGE)** peuvent être élaborés, dans une démarche de concertation et de priorisation entre les différents usages. Malheureusement, tous les territoires n'en sont pas dotés : seuls 56 % des territoires sont couverts par un SAGE [(1)].

Proposition n° 23 : encourager toutes les communes de montagne à établir leur schéma d'aménagement et de gestion des eaux (SAGE) afin que chaque commune dresse le constat de ses besoins en eau pour les années à venir et la priorisation de ses usages.

(1)Rapport d'information n° 2070 sur l'état des cours d'eau, Julie Ozenne et Freddy Sertin, novembre 2025.

La mise en place de dispositifs de régulation de la fréquentation et de l'utilisation des ressources est parfois nécessaire. Plusieurs possibilités existent :

– les arrêtés municipaux, départementaux ou préfectoraux permettant d'interdire l'accès des véhicules motorisés sur certaines voies ou leur stationnement pour des motifs de sécurité, tranquillité ou salubrité publique ;

– les arrêtés municipaux pour interdire ou réglementer plus largement l'accès des personnes, véhicules et animaux domestiques aux espaces protégés si cet accès est de nature à compromettre leur protection ;

– l'acquisition foncière et la mise en place d'une gestion choisie par les pouvoirs publics (aménagement, désaménagement, contrôle) ;

– la prise de décrets et d'arrêtés de protection de certaines zones (1).

La réservation en amont pour certains sites à enjeux ou à très forte affluence et la mise en place de jauges et de quotas semblent ainsi être une voie à suivre. La classification de certains espaces en aires protégées, parfois perçue comme une contrainte, est en réalité plutôt un facteur d'attractivité touristique (2).

Toutefois, pour que ces différentes mesures soient effectives, elles doivent être adaptées à la géographie du territoire et les acteurs doivent avoir la compétence et les moyens matériels et humains de les faire appliquer.

Pour illustrer l'utilisation de ces mesures de réglementation de la fréquentation, il est possible de citer les mesures déployées par le gestionnaire, les collectivités locales et l'État sur les réserves naturelles de Haute-Savoie, qui connaissaient une fréquentation croissante, supérieure à 900 000 personnes par an en 2023. Une interdiction de la baignade et du bivouac au lac Jovet dans la réserve naturelle des Contamines-Montjoie a ainsi été instaurée. Un arrêté préfectoral a aussi interdit la baignade et le bivouac sur plusieurs zones des réserves naturelles des Aiguilles Rouges, ainsi que la réservation obligatoire d'une nuit en bivouac avec une capacité maximale d'accueil sur quatre autres zones. Ces réglementations ont été accompagnées de la mise en service d'un site internet de réservation pour une nuit en bivouac, qui vise aussi à sensibiliser aux impacts de cette pratique (3).

Ces mesures d'encadrement strict de la fréquentation doivent toutefois demeurer exceptionnelles, l'objectif étant de garantir un accès le plus libre possible à la nature pour tous les usagers. Il est donc préférable de procéder dans un premier temps à une **concertation** impliquant l'ensemble des acteurs, afin d'élaborer des **chartes et autres outils contractuels** permettant de créer un cadre de référence. Les parcs naturels régionaux disposent ainsi d'une charte qui concrétise le projet de

---

(1) Outils recensés dans le guide pratique « La Gestion durable de la fréquentation dans les Grands Sites de France. Méthode et pratiques », réalisés par le Réseau des Grands Sites de France.

(2) Audition des gestionnaires d'aires protégées.

(3) Contribution de Réserves nationales de France.

protection du territoire et fixe les objectifs à atteindre. La charte, après avoir été soumise à enquête publique, est approuvée par les communes, région(s) et département(s) constituant le territoire du parc. Cet outil, en associant collectivités, habitants et acteurs économiques, renforce la gestion concertée du territoire.

Ce type d'outil peut aussi être développé à l'échelle communale. La commune de Tignes a par exemple réalisé une carte de cohabitation des usages et une mise à jour des conventions d'alpage, à la suite d'une concertation avec différents agriculteurs du territoire, l'opérateur du *Bike Park*, la régie des pistes et l'Office national des forêts (ONF). On peut aussi citer, par exemple, les chartes de manifestations sportives qui détaillent les limites dans lesquelles l'évènement ou la pratique peut s'organiser. Autre exemple, la nécessaire consultation des acteurs du pastoralisme lors de la définition des passages des chemins de randonnées et de VTT, afin que l'activité pastorale ne soit pas dérangée.

Ces concertations devraient être systématiques avant l'instauration de toute nouvelle activité et peuvent aussi être pensées à une échelle plus large au niveau du commissariat de massif, afin de répartir les flux de populations sur l'ensemble du territoire. L'effectivité de ces dispositifs dépend beaucoup de la façon dont ils sont communiqués et présentés aux différentes parties prenantes. On peut citer à ce titre, la campagne de communication menée par le CRPGE, intitulée « Bienvenue en estive », diffusée par différents acteurs de la montagne, qui l'utilisent dans leurs actions de sensibilisation du grand public.

L'impact des réseaux sociaux sur le choix des destinations est considérable, ce qui conduit certains acteurs à revoir leur communication sur les sites très prisés, pour éviter une surfréquentation et valoriser d'autres parties du territoire moins connues.

Le recours à des **médiateurs** environnementaux, recommandé par la mission d'information parlementaire consacrée au tourisme en montagne et aux enjeux du changement climatique précitée, semble aussi de nature à améliorer la communication entre les différents usagers et doit être encouragé.

Proposition n° 24 : mener des concertations intégrant toutes les parties prenantes à l'échelle d'un territoire, afin de parvenir à une conciliation des activités par le biais d'outils contractuels (chartes de bonnes pratiques, zones de quiétudes, chartes de manifestations sportives, *etc*).

Proposition n° 25 : lorsque cela est nécessaire, accroître l'usage des mesures de régulation de la fréquentation ou d'interdiction d'accès pouvant être prises par les autorités locales face à de nouvelles pratiques touristiques ou à leur évolution sur des sites naturels particulièrement sensibles (règlements intérieurs, plans de gestion et chartes, arrêtés préfectoraux et municipaux, limitation du nombre de visiteurs, réservations, quotas, *etc*).

Proposition n° 26 : recourir à des médiateurs sur les territoires de montagne particulièrement fréquentés, pour jouer un rôle à la croisée de l'éducation à l'environnement, de la régulation de la fréquentation et de la valorisation du territoire.

Plusieurs acteurs auditionnés ont évoqué auprès des rapporteurs la nécessité d'avoir davantage recours à des **servitudes de passage**, notamment au regard de la loi du 2 février 2023 relative à l'engrillagement des espaces naturels (1) . Si cette loi avait pour objectif de permettre la libre circulation des animaux sauvages, elle présente aujourd'hui des effets pervers, notamment en permettant la restriction voire l'interdiction d'accès à certains secteurs de montagne pourtant historiquement ouverts à la randonnée. Des propriétaires peuvent en effet désormais interdire l'accès à leur bien en matérialisant les limites de leur propriété, y compris sur des chemins très empruntés.

En effet, beaucoup de chemins de montagne, utilisés par les locaux, les randonneurs ou les cyclistes ne sont pas protégés par des servitudes ou des droits de passage formalisés.

Les servitudes de passage, prévues pour permettre le passage et l'aménagement des pistes de ski dans des propriétés privées, peuvent aussi être instituées pour assurer, dans le périmètre d'un site nordique ou d'un domaine skiable, l'aménagement de pistes de loisirs non motorisés, en dehors des périodes d'enneigement, après consultation de la chambre d'agriculture. Une servitude peut aussi être instituée pour assurer l'accès aux sites d'alpinisme, d'escalade en zone de montagne et de sports de nature, ainsi qu'aux refuges de montagne (2). **Le recours aux servitudes doit donc être plus fréquent afin que la montagne conserve son caractère universel et ouvert à tous, dans le respect des règles de propriété** et des activités locales (ne pas sortir des sentiers, ne pas dégrader les espaces, *etc*).

Proposition n° 27 : instaurer, lorsque cela est nécessaire, de nouvelles servitudes de passage en montagne afin de permettre la pratique d'activités de pleine nature, tel que le permet l'article L. 342-20 du code du tourisme.

6. Éduquer et sensibiliser à la montagne durable

L'**éducation** à la montagne passe par une **sensibilisation** du grand public, à tous les âges. Cette éducation est essentielle car elle a vocation, d'une part à s'assurer que les usagers de la montagne ne la dégraderont pas, et d'autre part à faire connaître et aimer la montagne au grand public, en toute saison. Comme le rappelait le chercheur Pierre Torrente, l'apprentissage des différentes activités de montagne est indispensable pour garantir une clientèle pérenne et suffisante pour les prochaines décennies.

---

(1) Loi n° 2023-54 du 2 février 2023 visant à limiter l'engrillagement des espaces naturels et à protéger la propriété privée.

(2) Article L.342-20 du code du tourisme.

De nombreux **acteurs associatifs** ou privés agissent pour permettre aux usagers de découvrir et d'apprendre à aimer la montagne tout en la respectant. À titre d'exemple, l'outil « Biodiv'Sports » (1), conçu et animé par la Ligue de Protection des oiseaux (LPO) permet d'engager une concertation locale entre acteurs et usagers de sites naturels, afin de définir collectivement des zones de quiétude pour les espèces lors de périodes sensibles. Ces zones sont ensuite portées à la connaissance des pratiquants sur des plateformes numériques partenaires utilisées par les usagers (Viso Rando, Camp to Camp, *etc.*). Dans le même esprit, la Fédération française de la montagne et de l'escalade (FFME) a signé en janvier 2025 une convention de partenariat avec la LPO pour favoriser une cohabitation respectueuse entre la faune sauvage et les pratiquants d'escalade en milieu naturel. Les zones présentant de forts enjeux sportifs ou écologiques sont déterminées en amont et des actions spécifiques comme la fermeture temporaire de certains secteurs en cas de nidification d'une espèce sensible sont mises en place.

Autre initiative à la croisée de la promotion de la montagne et de la formation à ses usages, l'École de ski français (ESF) a créé l'initiative « Montagnes Expériences » (2) qui regroupe l'ensemble des professionnels du secteur, promeut et recense la grande variété d'activités disponibles sur les différents territoires de montagne, en toute saison. L'apprentissage de la montagne et de ses activités est aussi favorisé par l'action des guides et accompagnateurs de montagne ou des **fédérations sportives**, qui jouent un rôle de formation et de prévention. Par exemple, le développement de la pratique du VTT, facilitée par l'existence de l'assistance électrique, requiert un apprentissage des techniques de pilotage par des professionnels, pour éviter des usages dangereux.

Par ailleurs, les **guides et accompagnateurs de montagne**, conscients des effets du changement climatique sur l'environnement et sur l'accroissement des risques naturels, sont aussi en première ligne pour sensibiliser et éduquer les pratiquants de la montagne, même les plus expérimentés (adaptation du matériel et des itinéraires). En tant qu'habitants des territoires de montagne à l'année, les accompagnateurs et guides sont des acteurs de l'économie locale et de l'attractivité de la montagne, mais agissent aussi comme des « sentinelles » de l'environnement, qui repèrent les marques du changement climatique dans leur activité quotidienne.

Ils sont donc particulièrement bien placés pour initier le public et notamment les plus jeunes à l'environnement montagnard, pour leur transmettre les « codes », mais aussi pour éveiller chez eux des émotions et un lien affectif avec le territoire. Leur rôle essentiel, et qui sera amené à s'accroître, doit donc être pleinement reconnu et valorisé.

---

(1) https://biodiv-sports.fr/login/?next=/

(2) https://www.montagne-experiences.com/activites-outdoor/

Proposition n° 28 : s'appuyer sur les acteurs locaux qualifiés, comme les guides et accompagnateurs de montagne, pour vulgariser les enjeux environnementaux auprès du public. Reconnaître et formaliser leur rôle de « sentinelles de l'environnement », en lien avec les gestionnaires d'aires protégées.

La découverte de la biodiversité de montagne peut être un atout d'attractivité pour le public, à travers des **actions ludiques** (expositions, cinémas, sentiers thématiques), pour toute la famille. À titre d'exemple, la commune de Tignes a signé en 2023 une convention d'actions partenariales avec le parc national de la Vanoise, qui prévoit notamment la sensibilisation des acteurs du tourisme, des écoliers et du grand public *via* une multitude d'évènements (Festival Montagne et Sciences, projections de films suivis d'échanges, intervention des agents du parc national dans les écoles, formation des agents des offices du tourisme, *etc*). Cette éducation du grand public passe aussi et d'abord par la **formation des entreprises** et des socioprofessionnels du secteur économique et touristique, qui transmettent ensuite leurs connaissances aux visiteurs.

Cette sensibilisation peut aussi prendre la forme de campagnes d'éducation aux éco-gestes, ou à la bonne répartition des flux, par exemple avec l'utilisation d'applications comme Affluences (1) qui permet de voir le niveau d'affluence d'un lieu en temps réel. Le lancement de **campagnes de communication nationales et grand public**, destinées à promouvoir les bons réflexes, peut être efficace, notamment si ces campagnes adoptent des approches participatives et émotionnelles. En 2021, le Parc des Pyrénées catalanes avait ainsi créé la campagne « Que la montagne est belle » et avait conceptualisé des visuels et des messages associés aux grands classiques de la chanson française. À la suite de son succès, de nombreux parcs ont repris cette campagne afin d'éclairer les visiteurs néophytes avec humour, grâce à des slogans inspirés de chansons revisitées. La campagne portait notamment sur la gestion des déchets, le trafic routier, la cueillette, la gestion des animaux domestiques, les sentiers de randonnées ou encore les troupeaux et pâturages (2). La campagne a finalement été mise à disposition de l'ensemble du réseau des 58 parcs. Ce type d'initiative qui marque les esprits est à encourager.

Proposition n° 29 : renforcer les campagnes de sensibilisation aux enjeux climatiques et au respect des règles de bonne conduite en montagne, en utilisant des approches participatives et émotionnelles pour susciter l'engagement auprès d'un large public. Mettre en place une signalétique écologique harmonisée et facilement identifiable à l'échelle des massifs.

Plus largement, le développement de la clientèle touristique de la montagne de demain nécessite de créer dès aujourd'hui une connexion entre la jeunesse, notamment urbaine, et ces territoires de montagne. La **mobilisation des établissements scolaires** apparaît nécessaire pour faire découvrir aux plus jeunes la variété des sports et activités de montagne ainsi que les enjeux sociaux et

(1) *https://affluences.com/fr/*

(2) *https://www.parc-naturel-aubrac.fr/en-action/pole-pleine-nature-aubrac/que-la-montagne-est-belle-campagne-sensibilisation-bonnes-pratiques-en-milieux-naturels/*

environnementaux qui pèsent sur ces territoires. Aussi, comme le propose le média *Moutain Change Makers*, les rapporteurs préconisent la création d'un **programme éducatif national**, intitulé « Génération 2030 ». Ce programme permettrait à des établissements scolaires d'être labellisés lorsqu'ils intègrent dans leurs programmes la pratique de sports de montagne en toutes saisons ainsi que des enseignements de découverte de l'environnement montagnard (risques naturels, gestion des ressources). Ces établissements bénéficieraient d'un accompagnement rectoral, de ressources pédagogiques et d'un accès prioritaire à certains projets et évènements.

Proposition n° 30 : lancer un programme éducatif national « Génération 2030 », visant à sensibiliser la jeunesse aux enjeux de la montagne, à la diversité des pratiques et sports de montagne, hivernales comme estivales et à ses enjeux sociaux et environnementaux, à travers une labellisation et un accompagnement rectoral des établissements participants.

Enfin, l'organisation **des Jeux Olympiques et Paralympiques (JOP) d'hiver prévus en 2030** est l'occasion de valoriser et promouvoir les richesses des territoires de montagne. Une mobilisation éducative, culturelle et locale peut permettre de faire de cet évènement sportif un évènement plus large d'appropriation de la culture montagnarde par le grand public. *Mountain Change Makers* recommande ainsi, à l'image de certains dispositifs mis en œuvre pendant les JOP de Paris 2024, de **lancer un programme d'animation territoriale** ouvert à toutes les collectivités volontaires. Celui-ci comprendrait notamment des partenariats avec des établissements scolaires, mais aussi des évènements culturels comme des expositions itinérantes ou des concours artistiques. Une sélection de volontaires issus des territoires engagés pourrait rejoindre ensuite l'organisation des JOP comme cela s'était produit durant les JOP de 2024.

Proposition n° 31 : lancer, dans le cadre des JOP d'hiver de 2030, un programme d'animation territoriale ouvert à toutes les collectivités volontaires, en partenariat avec les établissements scolaires, afin de valoriser les territoires et sports de montagne et de mobiliser les populations locales.

7. Quelles pistes de financement pour la diversification ?

Alors que la diversification touristique des territoires de montagne est engagée, les investissements qui permettront l'émergence d'un nouveau modèle économique nécessitent **l'affectation de nouvelles ressources**. Plusieurs pistes ont été évoquées à cet effet.

La Cour des comptes, dans son rapport de 2024, regrettait la part importante des financements publics encore affectée à l'économie du ski. Elle préconisait ainsi qu'une part des revenus du ski soit consacrée au financement de la transition, en instaurant une **solidarité financière entre les stations** en faveur des plus vulnérables. Une forme de solidarité inter-communes a déjà été mise en place par DSF, qui prévoit que les cotisations perçues sur ses adhérents viennent abonder un fonds, qui serait ensuite reversé aux stations de basse et moyenne altitude les plus

sensibles à l'aléa climatique. Ce dispositif représente en moyenne deux milliards d'euros reversés par an [1].

Une autre piste, fréquemment évoquée par les acteurs auditionnés, est celle du **Fonds de péréquation des ressources intercommunales et communales (FPIC)**. Institué en 2012, ce fonds est le principal dispositif national de péréquation entre collectivités territoriales en France, permettant chaque année la redistribution d'un milliard d'euros. Il consiste à prélever une fraction des ressources fiscales de certaines collectivités pour la reverser à des collectivités moins favorisées. Certains acteurs recommandent donc de flécher la ressource dégagée par le FPIC vers un fonds local d'investissement, qui pourrait être hébergé par la Caisse des dépôts et consignations et décliné ensuite par les Comités de massif [2]. Il serait aussi envisageable de **diviser le FPIC actuel en deux parties, dont l'une viendrait constituer un « fonds de péréquation montagnard »** [3].

Le **Fonds national d'aménagement et de développement du territoire (FNADT)** qui soutient des opérations favorisant le développement local, notamment dans les territoires en difficulté, est également un levier qu'il serait possible d'actionner. Le FNADT participe au financement, en investissement comme en fonctionnement, des opérations faisant l'objet d'une contractualisation entre l'État et des collectivités territoriales. La *loi montagne* de 1985 avait créé un « fonds d'intervention pour l'auto-développement en montagne », qui a été, depuis 1995, intégré au FNADT. Historiquement, une enveloppe est donc réservée à la montagne au sein du FNADT. Celle-ci était de 0,8 million d'euros dans le PLF pour 2026. Il est à noter que le FNADT participe aussi au financement des territoires de montagne à travers d'autres dispositifs qui ne sont pas spécifiquement consacrés à la montagne, tels que le programme France ruralité et la section « Villages d'avenir », ou encore le programme « Territoires d'industrie ». L'Anem a rappelé aux rapporteurs son attachement aux crédits « montagne » du FNADT, qui, pilotés par massifs, sont répartis selon les orientations définies localement par les contrats de plan interrégionaux États-Régions (CPIER).

Il pourrait donc également être envisageable d'augmenter les crédits du FNADT dédiés aux territoires de montagne et aux programmes qui les concernent.

Par ailleurs, certaines personnes auditionnées par les rapporteurs ont évoqué l'opportunité de réfléchir à une évolution de la **taxe de séjour**, afin que celle-ci contribue davantage aux besoins des territoires, par exemple avec un taux différencié selon les saisons ou les types d'hébergements, dans l'objectif d'accentuer sa contribution à la transition des stations. Enfin, un consensus se dégage pour la poursuite et la reconduction des financements prévus par le plan avenir montagnes, avec certaines modifications sur les critères de sélection des projets.

---

(1) Contribution de DSF.

(2) Contribution de Nicolas Savelli, Stratorial.

(3) Contribution de l'ANMSM.

Proposition n° 32 : diviser le Fonds national de péréquation des ressources intercommunales et communales (FPIC) en deux parties, dont l'une deviendrait un « fonds de péréquation montagnard », qui pourrait être hébergé par la Caisse des dépôts et décliné par les comités de massif, vers la transition des stations de montagne.

Proposition n° 33 : augmenter les crédits du Fonds national d'aménagement et de développement du territoire (FNADT) consacrés aux territoires de montagne.

Proposition n° 34 : faire évoluer la taxe de séjour afin qu'elle contribue davantage au financement de la transition des stations (fléchage, taux adapté selon la saison ou le type d'hébergement, modulation selon des critères environnementaux…).

B. MIEUX SE LOGER EN MONTAGNE : ISOLER LE PARC IMMOBILIER ET FACILITER L'ACCÈS AU LOGEMENT DES POPULATIONS PERMANENTES ET ACTIVES

La transition des modèles des stations de montagne ne se limite pas à la diversification des activités touristiques. Elle doit intégrer une réflexion sur l'habitabilité des territoires, alors que la plupart des stations perdent des habitants depuis une dizaine d'années.

La question du logement en montagne soulève deux problématiques distinctes : celle de la qualité du parc immobilier, souvent vieillissant et mal isolé, qui suppose de massifier les rénovations énergétiques d'une part ; celle de l'accès au logement des populations permanentes et actives, qui nécessite de lutter contre le phénomène des « lits froids » d'autre part.

1. Accélérer la rénovation énergétique du parc immobilier de montagne

a. La rénovation énergétique, une priorité particulièrement justifiée en montagne

Si le transport reste le premier secteur en termes d'émissions de gaz à effet de serre devant le logement, la rénovation du parc immobilier de montagne est incontournable pour réussir l'adaptation des stations au changement climatique.

Or, bien que le modèle des résidences de tourisme hérité des plans neige a permis de produire du logement en quantité suffisante pour assurer le développement des territoires de montagne, le parc d'hébergement de loisir est aujourd'hui vieillissant et énergivore. À cela s'ajoute bien souvent un vieillissement des propriétaires, voire des changements de générations impliquant des modifications de pratiques et de fréquentation, mais aussi des changements dans les attentes et les standards de confort attendus par les visiteurs.

Au-delà de l'amélioration du confort thermique et des économies d'énergies induites, la rénovation des bâtiments se traduit par une intensification des usages qui permet d'éviter la construction de bâtiments neufs, un enjeu majeur dans le cadre de l'objectif de zéro artificialisation nette (ZAN) des sols et de la préservation de la qualité des paysages de montagne.

En outre, la loi n° 2024-1039 du 19 novembre 2024 visant à renforcer les outils de régulation des meublés de tourisme à l'échelle locale, dite « **loi Le Meur** », comporte plusieurs dispositions visant à inciter les propriétaires à rénover leurs biens immobiliers. La délivrance d'une autorisation de changement d'usage du bien est désormais subordonnée à la fourniture d'un diagnostic de performance énergétique (DPE) compris entre les classes A et E. Par ailleurs, **à compter de 2034, tous les meublés de tourisme qui ne constituent pas la résidence principale du loueur devront respecter les niveaux de performance énergétique d'un logement décent**. Cette réforme essentielle met ainsi fin à la distorsion qui existait, depuis la loi « climat et résilience » de 2021 (1), entre les locations de longue durée et les locations de meublés touristiques. Elle supprime un effet d'éviction qui pouvait inciter les propriétaires bailleurs à se tourner vers la location meublée touristique pour éviter d'engager les travaux de rénovation nécessaires.

Ces dispositions devraient contribuer à accélérer la rénovation du parc immobilier en montagne, dont une part importante est constituée de locations touristiques aux performances énergétiques moindres que la moyenne nationale. **Les communes de montagne comptent ainsi 28 % de biens dont le DPE correspond aux classes F et G et 37 % de biens étiquetés E**, soit une part bien plus élevée que la moyenne nationale, laquelle s'élève à 13 % pour les biens les plus énergivores (F et G) (2). En l'absence de rénovation de ce parc, les pertes liées à ces « passoires thermiques » pourraient atteindre à terme 17 millions de nuitées et près de 3 milliards d'euros de retombées économiques annuelles sur les territoires (3).

C'est pourquoi, selon M. Jean-Luc Boch, président de l'Association nationale des maires des stations de montagne (ANMSM), « *le coût de l'inaction est sans commune mesure par rapport au bénéfice de l'action, tant pour l'image et l'habitabilité de nos destinations que pour la filière du bâtiment. Rénover les bâtiments touristiques, c'est à la fois requalifier l'offre, améliorer le confort des visiteurs et préserver les paysages, tout en évitant la construction de nouveaux hébergements* ».

---

(1) Loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets.

(2) https://www.lesechos.fr/patrimoine/immobilier/immobilier-de-montagne-limpossible-defi-de-la-renovation-thermique-2146192

(3) Chiffres mentionnés lors du colloque « Régénération montagnes », organisé en avril 2025 à l'initiative d'Atout France et de la Banque des territoires.

b. Des freins importants qui compliquent les rénovations

Si la rénovation des bâtiments constitue plus que jamais un chantier essentiel à la réussite de la transition en montagne, elle se heurte toutefois à de nombreux freins.

Tout d'abord, un chantier de rénovation énergétique coûte en moyenne 15 à 20 % de plus au mètre carré dans une station de ski que dans le reste de la France (1). Les difficultés d'accès aux stations et les terrains souvent accidentés génèrent des frais de déplacement plus élevés pour les entreprises qui les répercutent mécaniquement sur leurs clients. En outre, dans certaines stations, les travaux peuvent être interdits pendant la saison hivernale, ce qui a pour conséquence de concentrer tous les chantiers sur une même période et pose dès lors la question de la disponibilité des entreprises et de la main-d'œuvre, avec un risque de hausse des prix au regard de la demande.

Par ailleurs, **le cadre juridique actuel des aides à la rénovation n'est pas adapté aux enjeux spécifiques à la montagne**, qui se caractérise par l'importance de l'habitat secondaire et par le phénomène des « lits froids », c'est-à-dire des logements utilisés seulement quelques semaines par an. En effet, les résidences secondaires n'ouvrent pas droit au dispositif d'aides MaPrimeRénov', réservé aux propriétaires occupants ou aux bailleurs proposant leur bien en location de longue durée. Et quand bien même certains propriétaires seraient prêts à engager les travaux nécessaires, la structure même du parc immobilier des stations de montagne, souvent composée de grands ensembles collectifs, limite leur champ d'action. La décision de réaliser des travaux de rénovation énergétique nécessite non seulement un vote de la majorité des copropriétaires en assemblée générale, mais également des budgets importants. Or, là encore, les aides financières à disposition des copropriétés soucieuses de se lancer dans de tels chantiers leur sont souvent inaccessibles, en particulier MaPrimeRénov' Copro, réservée aux copropriétés comptant au moins 75 % de résidences principales (65 % pour celles de moins de 20 lots). De même, le dispositif d'accompagnement des *propriétaires Opah* (opération programmée d'amélioration de l'habitat) est réservé aux seules copropriétés composées majoritairement de résidences principales.

Enfin, les opérations de réhabilitation de l'immobilier de loisir (Oril), créées en 2005 afin d'accompagner les propriétaires de résidences secondaires dans la rénovation de leur bien en contrepartie d'une mise sur le marché de la location touristique, se sont peu développées en montagne, malgré un assouplissement de leur régime par la *loi montagne* de 2016 (2) et des initiatives de relance dans le cadre du plan avenir montagnes.

---

(1) Article Les Échos précité.

(2) Loi n° 2016-1888 du 28 décembre 2016 de modernisation, de développement et de protection des territoires de montagne.

c. Les leviers d'accélération de la rénovation énergétique en montagne

La mobilisation conjointe de différents leviers permettrait d'accélérer la rénovation énergétique du parc immobilier de montagne.

i. Améliorer les outils de connaissance du parc et mieux accompagner les élus

Une grande partie du parc immobilier de montagne, hérité des plans neige, est vieillissante et énergivore, sans que ce parc soit toujours bien connu. Il est donc préconisé, dans un premier temps, de **réaliser une cartographie des actifs pour identifier les biens rénovables de manière viable** et ceux qui doivent être démolis. Dans un souci de bon usage des deniers publics, les aides publiques à la rénovation doivent en effet être mieux ciblées sur des projets globaux et viables, et non sur des rénovations « cosmétiques » sans logique d'usage.

À cet égard, un **observatoire de l'immobilier en montagne** doit être prochainement mis en place par Atout France. Selon M. Sylvain Charlot, délégué « Montagne » au sein de l'agence, cet observatoire constituera un outil national pérenne de connaissance du parc d'hébergements touristiques et des logements en montagne, de communication et de mobilisation des acteurs de la rénovation, de gestion touristique, de planification et d'aménagement. Parmi les indicateurs qui pourraient être retenus figurent le nombre, la typologie et la localisation des hébergements touristiques, permanents et saisonniers, le nombre et la localisation des logements vacants et les étiquettes DPE. À partir d'une cartographie de l'état initial du parc, cet outil doit permettre de mesurer les résultats obtenus en matière de rénovation. Les données récoltées à partir de la méthode Conitiff [(1)], qui permet d'accéder à une caractérisation du parc d'hébergement touristique en *open source* à l'échelle de la commune et de la station, seraient intégrées à l'Observatoire national des bâtiments (ONB +), qui permet quant à lui de caractériser et de visualiser l'ensemble du parc immobilier.

Avant même la création de cet outil, plusieurs stations comme Chamrousse ou Valloire ont initié un important travail avec l'aide d'Atout France pour mieux connaître leur parc d'hébergements et pouvoir ensuite mener des actions ciblées et objectivées de rénovation.

> Proposition n° 35 : à partir d'un audit du parc immobilier de montagne, cibler prioritairement les aides à la rénovation énergétique sur les projets globaux et viables, dans une logique d'usage des biens.

Si une connaissance fine du parc immobilier constitue un préalable à une rénovation efficace, **les élus locaux et les propriétaires de logements doivent également être mieux accompagnés dans leurs démarches de rénovation**.

---

(1) La méthode Conitiff (Connaissance de l'immobilier touristique à partir des informations foncières et fiscales), développée par le Cerema et Atout France avec l'appui depuis 2022 de l'entreprise URBS, a été expérimentée sur plusieurs territoires.

Les élus locaux de montagne sont largement mobilisés sur la question de la rénovation énergétique des logements, particulièrement dans les stations où l'immobilier de loisir est le plus ancien. Pour autant, l'Association nationale des élus de montagne (Anem) considère que « *la marche est encore haute. L'évaluation des opérations menées montre que celles-ci fonctionnent dans les cas d'une implication et d'un volontarisme politiques forts, d'un accompagnement en ingénierie et d'une possibilité de pouvoir contraindre certains acteurs si besoin* ». La massification des rénovations et le respect des objectifs de transition des stations supposent, selon l'association, de « *prendre exemple sur les réussites locales, adapter à chaque territoire, continuer d'accompagner les collectivités en ingénierie et structurer des filières de la rénovation dans chaque massif* ».

À titre d'exemple, **Les Belleville**, commune support des stations des Menuires et Val Thorens, a créé une **société d'économie mixte (SEM'Rénov)** pour la réhabilitation des copropriétés de la vallée des Belleville. La commune a également mis en place un certain nombre d'outils supplémentaires, notamment un guide pratique des recommandations architecturales, un appartement témoin, des évènements à destination des copropriétaires, ou encore des supports de communication pour présenter les projets. Elle travaille en outre à la création d'un réseau de chaleur qui bénéficierait à plusieurs copropriétés. Cet exemple montre toute l'importance de disposer d'une direction politique claire pour incarner l'ambition stratégique du territoire, sécuriser le cadre réglementaire, inciter les copropriétaires à engager des travaux et valoriser les bénéfices de la rénovation.

À cet égard, à l'occasion du colloque « Régénération montagnes » qui s'est tenu en avril 2025 à Grenoble, Atout France a été chargée de structurer une feuille de route opérationnelle pour les cinq prochaines années. Il s'agit, en s'appuyant sur le nouvel observatoire de l'immobilier en montagne et sur des collectifs thématiques, de suivre, coordonner et renforcer les initiatives sur tous les massifs.

Les rapporteurs soutiennent pleinement cette initiative qui doit aboutir, selon eux, à la mise en place d'un programme d'ingénierie pour la rénovation de l'immobilier de montagne. En effet, lancer des travaux s'avère à la fois coûteux et complexe. Un accompagnement spécifique, en partenariat avec les syndics de copropriété et les décideurs publics, montre pourtant que la mobilisation des copropriétaires est possible.

Proposition n° 36 : à partir d'une feuille de route opérationnelle développée par Atout France, mettre en place un programme d'ingénierie spécifique à la rénovation de l'immobilier dans l'ensemble des massifs de montagne.

ii. Décentraliser la compétence de rénovation énergétique des logements

La rénovation massive du parc immobilier des stations de montagne ne pourra se faire sans la participation active des collectivités territoriales, qui disposent d'une connaissance fine des problématiques liées au logement sur leur

territoire. Pourtant, la gestion des aides à la rénovation, en particulier le dispositif MaPrimeRénov', relève aujourd'hui de l'agence nationale de l'habitat (Anah).

La fermeture à l'été 2025 du guichet du parcours accompagné de MaPrimeRénov' en raison des nombreuses fraudes et plaintes a mis en lumière les dysfonctionnements du dispositif national, également marqué par des modifications fréquentes des critères d'attribution et des montants des aides. Ces changements de règles nationales incessants ainsi que les incertitudes liées au budget d'une année sur l'autre plongent les collectivités, les ménages et les acteurs économiques dans l'incertitude, rendant plus difficile la conduite sereine d'une action publique efficace.

Selon les rapporteurs, **la décentralisation de la politique de rénovation énergétique des logements constitue une solution pour remédier à ces dysfonctionnements**. Une gestion locale, marquée par une meilleure connaissance des enjeux économiques, environnementaux et sociaux des territoires, permettrait en effet de mieux adapter les types d'aides et les montants associés aux réalités de terrain, en lien avec les autres politiques publiques locales. Les travaux seraient également mieux orientés vers des typologies de rénovation adaptées à chaque territoire. Une telle adaptation paraît particulièrement bienvenue dans les stations de montagne, caractérisées par des conditions climatiques, une accessibilité et une disponibilité des matériaux différentes du reste du territoire. Les collectivités pourraient en outre s'appuyer sur un réseau d'acteurs existants pour mieux contrôler les accompagnateurs et limiter la fraude.

Cette décentralisation de la compétence de rénovation énergétique pourrait prendre la forme d'une expérimentation dans les intercommunalités et les départements volontaires, pendant une durée de cinq ans. Cette recommandation s'inspire de la proposition de loi visant à expérimenter la décentralisation de la compétence « rénovation énergétique des logements » aux intercommunalités et aux départements, déposée à l'Assemblée nationale en septembre 2025 par M. Sébastien Martin [(1)].

Proposition n° 37 : permettre aux intercommunalités et départements volontaires d'expérimenter pendant cinq ans l'exercice de la compétence de rénovation énergétique des logements en lieu et place de l'État.

iii. Étendre sous conditions le bénéfice du dispositif MaPrimeRénov' aux résidences secondaires

En l'état du droit, **seules les résidences principales sont éligibles au dispositif MaPrimeRénov'. Les résidences secondaires, majoritaires dans les stations de montagne, ne peuvent donc en bénéficier, alors même qu'une part importante d'entre elles est constituée de « passoires thermiques »**.

(1) https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/17/textes/l17b1881_proposition-loi#

L'ancien ministre Joël Giraud, dans son rapport précité, propose d'étendre l'application du dispositif MaPrimeRénov' aux résidences secondaires, sous conditions. Les rapporteurs sont favorables au principe d'une telle mesure, qui constituerait un signal fort et attendu en faveur de la rénovation des logements.

Ils proposent de reprendre cette proposition tout en la précisant. Ainsi, les résidences secondaires éligibles seraient celles situées dans des stations de montagne marquées par un déficit d'offre résidentielle permanente, sous condition d'un engagement des propriétaires à mettre leur bien ainsi rénové en location de longue durée. Une telle mesure permettrait à la fois d'inciter à l'isolation des logements tout en luttant contre le phénomène des « lits froids ».

Proposition n° 38 : étendre l'éligibilité du dispositif MaPrimeRénov' aux résidences secondaires situées dans des stations de montagne marquées par un déficit d'offre résidentielle permanente, sous condition d'un engagement de mise en location de longue durée des biens ainsi rénovés.

iv. Développer des modèles de financement innovants

Les aides publiques ne peuvent constituer l'unique levier de soutien à la rénovation des logements ; il est essentiel de mettre en place des modèles de financement innovants.

En complément des aides publiques disponibles, le prêt collectif constitue un outil destiné à accélérer la rénovation des copropriétés. Pourtant, le rapport de la mission « Banque de la rénovation », remis au Gouvernement en juillet 2025 (1), met en lumière le faible recours au crédit collectif classique par les copropriétés en raison notamment de la complexité des montages et de la difficulté à accompagner les copropriétés fragiles ou dégradées.

La loi du 9 avril 2024 visant à l'accélération et à la simplification de la rénovation de l'habitat dégradé (2) est censée remédier à cette situation en ouvrant la possibilité pour toutes les copropriétés de souscrire un **nouveau prêt collectif pour le financement de travaux essentiels et de rénovation énergétique**. Lorsqu'il est voté en assemblée générale, chaque copropriétaire est réputé y adhérer, sauf s'il choisit de financer directement sa quote-part. Cette nouvelle modalité de souscription permet de sécuriser la phase de financement et d'accélérer la mise en œuvre du projet de rénovation.

Selon les éléments transmis par le ministère du logement, le prêt collectif, dans cette nouvelle version à adhésion simplifiée, combine sécurisation juridique, soutien financier via le Fonds de garantie pour la rénovation (FGR) et simplification du processus décisionnel. Son déploiement devra toutefois être accompagné d'une

(1) https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/documents/2025.07.11_Banque_de_la_renovation_synthese_litteraire.pdf

(2) *Loi n° 2024-322 du 9 avril 2024 visant à l'accélération et à la simplification de la rénovation de l'habitat dégradé et des grandes opérations d'aménagement.*

mobilisation effective des établissements bancaires et d'un accompagnement renforcé des copropriétés fragiles, afin de garantir que ce levier bénéficie pleinement à la massification de la rénovation du parc existant.

D'autres montages, non développés dans le présent rapport mais abordés lors du colloque « Régénération montagnes » d'avril 2025, peuvent être envisagés pour sécuriser l'investissement des propriétaires et financer des projets globaux intégrant rénovation énergétique et performance d'usage, comme les contrats de performance énergétique (CPE), des modèles hybrides innovants comme le bail rénovation-gestion, ou encore des structures de tiers-investissement inspirées du tertiaire. La mobilisation d'une partie de la valeur générée par l'économie touristique a aussi été évoquée lors du colloque pour abonder des fonds dévolus à la rénovation de l'immobilier de montagne.

v. Les Jeux olympiques et paralympiques de 2030, une opportunité pour massifier la rénovation des bâtiments

Les Jeux olympiques et paralympiques (JOP) de 2030 constituent une opportunité pour définir de nouveaux dispositifs incitant les propriétaires à rénover leur logement de manière accélérée, avant l'interdiction des locations saisonnières de « passoires thermiques » en 2034.

Ainsi, **l'article 20 du projet de loi relatif à l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de 2030** crée une expérimentation permettant aux collectivités des départements hôtes des JOP de conduire des opérations combinant, dans une convention unique, les caractéristiques des Opah et des Oril, afin de financer la rénovation du parc immobilier composé aussi bien de résidences principales que de résidences secondaires. Cet article habilite l'Anah à accorder des concours financiers, en copropriété, selon la quote-part de lots occupés à titre de résidence principale. La mesure respecte ainsi la vocation traditionnelle de l'Anah, sans faire obstacle au financement de travaux dans les parties communes des immeubles mixtes. À l'issue d'une expérimentation prévue pour une durée de huit ans à compter de l'entrée en vigueur de la loi, le dispositif pourra être arrêté ou pérennisé, en fonction des conclusions du rapport d'évaluation que le Gouvernement doit remettre au Parlement avant le 30 juin 2032.

Selon les informations transmises aux rapporteurs par le ministère du logement, une ingénierie d'accompagnement est prévue dans le cadre de ce dispositif d'Opah-Oril. Un bureau d'études sera chargé d'animer la mise en œuvre des actions de rénovation prévues, sous l'égide des collectivités signataires de la convention d'Opah-Oril. L'Anah financera l'ingénierie d'accompagnement proportionnellement à la part de résidences principales concernées par le dispositif.

Ce dispositif constitue **un cadre original et pragmatique pour traiter des copropriétés touristiques mixtes**, en combinant deux outils existants – qui fonctionnent mal en l'absence d'articulation – et deux types d'intervention : les

aides nationales sont centrées sur la part de résidences principales, tandis que les collectivités locales ont la possibilité d'accompagner les autres lots.

À terme, les rapporteurs sont favorables à ce qu'un tel dispositif – nécessairement limité pour le moment en raison de son caractère expérimental et des moyens supplémentaires qu'il appelle – soit étendu à l'ensemble de la montagne française, sans se restreindre aux seuls départements accueillant des sites olympiques.

Proposition n° 39 : après une évaluation de son efficacité, envisager une pérennisation du dispositif *ad hoc* d'aides à la rénovation combinant les opérations programmées d'amélioration de l'habitat (Opah) et les opérations de réhabilitation de l'immobilier de loisir (Oril) ; étendre ce dispositif à l'ensemble des territoires de montagne.

2. Faciliter l'accès au logement des populations permanentes et des travailleurs saisonniers

De nombreuses stations de montagne sont confrontées à des difficultés pour loger les populations locales et les travailleurs saisonniers. En effet, plus de la moitié du parc de logements des stations de montagne est constituée de résidences secondaires, dont une grande partie de « lits froids » occupés moins de quatre semaines par an. En outre, le développement rapide des plateformes numériques d'intermédiation et de transaction comme Airbnb a conduit à une explosion du nombre de locations de courte durée ces dernières années, accentuant les déséquilibres déjà existants sur les marchés locaux du logement. Ainsi, le nombre d'annonces Airbnb recensées en Savoie et Haute-Savoie est passé de 38 000 à 72 000 entre 2019 et 2025. Des stations comme Morzine, La Plagne ou Les Arcs comptent plus de 2 000 appartements ou chalets loués via Airbnb (1).

La croissance de l'offre de logements ne suffit pas à satisfaire la demande de résidences principales compte tenu de la **concurrence des usages entre résidence principale, résidence secondaire, et meublé de tourisme** dont l'attractivité reste particulièrement importante pour les propriétaires. En outre, les prix de l'immobilier dans les stations de montagne sont souvent élevés – en particulier dans les Alpes – et progressent plus vite que dans le reste de la France. Dès lors, la conjonction d'un taux d'effort élevé et d'une offre peu abondante de logements disponibles à l'année relègue certaines populations, notamment les primo-accédants et les saisonniers, en fonds de vallées, voire les contraint à renoncer à leur projet d'installation.

Cette situation n'est pas seulement injuste pour les populations qui veulent résider dans les stations de montagne ; ses conséquences pèsent sur l'activité de commerce et de services à l'année et donc sur les résidents permanents et compromettent le maintien des jeunes en territoire montagnard.

---

(1) D'après les données d'Inside Airbnb - https://www.lemonde.fr/economie/article/2025/10/22/comment-les-stations-de-ski-ont-bascule-dans-l-economie-du-airbnb_6648811_3234.html

La transition des modèles des stations de montagne suppose à l'inverse de remettre les populations locales au centre de la politique de logement pour leur permettre de continuer à vivre au cœur des stations et d'accueillir les touristes dans de bonnes conditions.

La première des priorités consiste donc à améliorer l'accès au logement des habitants permanents et des travailleurs saisonniers, en identifiant et en renforçant les dispositifs permettant de lutter contre le phénomène d'éviction dont sont victimes certains ménages, notamment les moins aisés, pour accéder à une résidence principale sur ces territoires tendus.

a. Des dispositifs renforcés pour lutter contre l'attrition des résidences principales

En juillet 2023, les ministres en charge du tourisme, des collectivités territoriales et du logement ont présenté un **plan destiné à lutter contre l'attrition des logements permanents en zone touristique**. Ce plan se décline en 14 mesures organisées autour de 4 axes :

– informer, sensibiliser, accompagner : améliorer la connaissance pour mieux mettre en œuvre et évaluer la politique de lutte contre l'attrition des logements permanents ;

– réguler le développement des meublés de tourisme et des résidences secondaires ;

– étendre et renforcer la réglementation permettant la régulation des meublés de tourisme ;

– favoriser le développement d'une offre locative à l'année et soutenir le développement de sociétés foncières locales.

Plusieurs dispositions législatives, adoptées en 2024 au niveau européen comme au niveau national, ont permis la mise en œuvre concrète des mesures annoncées.

i. Une meilleure régulation des meublés touristiques et des résidences secondaires

Le règlement européen du 11 avril 2024 relatif aux locations de courte durée [(1)] prévoit l'instauration à horizon mi-2026 dans les États membres d'un point d'entrée numérique unique par lequel devront transiter les échanges de données entre plateformes de location et collectivités. Parallèlement, la loi Le Meur généralisera à compter de mi-2026 l'enregistrement des meublés touristiques.

---

(1) Règlement (UE) 2024/1028 du Parlement européen et du Conseil du 11 avril 2024 concernant la collecte et le partage des données relatives aux services de location de logements de courte durée, et modifiant le règlement (UE) 2018/1724.

La loi Le Meur durcit également le dispositif d'autorisation de changement d'usage en permettant aux collectivités qui le souhaitent d'instaurer des quotas d'autorisations dans certaines zones et en assortissant la délivrance de cette autorisation à la fourniture d'un DPE conforme. La possibilité de recours à cet outil est élargie, les communes se situant hors d'une zone de tension locative étant désormais dispensées d'obtenir une autorisation préfectorale.

Les plans locaux d'urbanisme (PLU) des communes comptant plus de 20 % de résidences secondaires peuvent recourir à la **servitude de résidence principale** en délimitant des zones à la création de résidences principales, là où la demande de logement est forte. Les logements concernés ne peuvent pas être loués en tant que meublés de tourisme. Ce nouvel outil permettant aux maires d'interdire les résidences secondaires et les locations de courte durée dans certaines zones s'inspire de la législation suisse, où la loi fédérale sur les résidences secondaires (LRS), dite « Lex Weber », interdit la construction de nouvelles résidences secondaires dans les communes où la proportion de résidences secondaires dépasse 20 %, tout en prévoyant des exceptions dans des cas particuliers.

ii. Une fiscalité encore trop peu incitative au développement des résidences principales et des locations de longue durée

La fiscalité a également évolué récemment afin d'inciter au développement des résidences principales et des locations de longue durée.

Tout d'abord, la possibilité de **majoration du taux de taxe d'habitation sur les résidences secondaires (THRS)** a été étendue en 2024 à un nombre plus important de communes de montagne.

Depuis 2014, les communes classées en « zone tendue » concernées par la taxe sur les logements vacants (TLV) ont la possibilité de majorer leur taux de THRS de 5 à 60 %. La liste des communes classées en zone tendue s'est élargie en 2024 à des communes qui, sans appartenir à une telle zone, sont confrontées à un déséquilibre marqué entre l'offre et la demande de logement. Désormais, 3 697 communes peuvent instaurer une majoration de THRS, contre 1 140 auparavant. 1 628 d'entre elles appliquent cette majoration en 2025, soit un taux de recours de 44 % au niveau national. Les communes de montagne ont particulièrement fait usage de cette faculté : sur les 508 communes éligibles, 306 d'entre elles, situées dans quatre départements du massif alpin (Hautes-Alpes, Alpes-de-Haute-Provence, Savoie et Haute-Savoie), ont majoré le taux de la THRS, soit un taux de recours de 60 %. Ces quatre départements comptent au total 13 % des communes éligibles à la majoration au niveau national, mais 19 % des communes qui l'appliquent effectivement au niveau national.

Par ailleurs, la loi Le Meur a **réduit les avantages fiscaux applicables à la location de meublés touristiques**. Pour les locations meublées de tourisme non classées, le seuil de chiffre d'affaires pour bénéficier du régime simplifié d'imposition dit micro-BIC est abaissé à 15 000 euros et l'abattement représentatif

de charges ramené à 30 %. Les meublés de tourisme classés bénéficient pour leur part d'un abattement de 50 % avec un plafond d'éligibilité fixé à 77 700 euros de chiffre d'affaires, ce qui correspond à un alignement sur le régime micro-BIC de droit commun.

Cette disposition va dans le bon sens mais reste insuffisante. En effet, selon un rapport conjoint de l'Inspection générale des finances (IGF), du Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) et de l'Inspection générale de l'administration (IGA) consacré à la lutte contre l'attrition des résidences principales dans les zones touristiques, « *du côté de la fiscalité, malgré des décisions récentes tendant à leur extinction progressive,* ***les incitations en faveur des meublés de tourisme continuent de mobiliser une part importante de la dépense fiscale, pouvant devenir incohérentes dans des territoires touristiques particulièrement tendus, avec l'utilisation des outils de régulation, voire de limitation, mis progressivement à disposition des collectivités locales par le législateur****. Il est recommandé d'en accélérer l'extinction définitive* » (1).

Afin d'aller plus loin et d'accroître l'offre de location de résidences principales, les rapporteurs proposent de permettre aux communes qui le souhaitent d'instaurer un **abattement de taxe foncière pour les propriétaires mettant leur bien en location de longue durée**. Les maires seraient libres de s'emparer ou non de cette possibilité, qui pourrait profiter prioritairement aux communes de montagne touchées par la spéculation immobilière et dont le taux de résidences secondaires et de meublés touristiques est particulièrement élevé.

Proposition n° 40 : permettre aux communes de décider d'un abattement de taxe foncière pouvant aller jusqu'à 50 % pendant une durée de cinq ans pour les propriétaires mettant en location un logement en résidence principale.

iii. Des dispositifs insuffisamment connus et mobilisés, qui apportent une réponse incomplète au défi du logement des populations locales

Plusieurs collectivités se sont rapidement emparées des nouveaux outils mis à leur disposition par la *loi Le Meur*. Selon les informations communiquées aux rapporteurs, les échanges déjà intervenus entre le ministère du logement et les collectivités territoriales montrent que celles-ci s'organisent pour s'approprier les nouveaux instruments prévus par la loi.

Plusieurs communes ont ainsi mis en place des mesures visant à lutter contre le surtourisme et la spéculation immobilière, tout en favorisant les possibilités de logement pour les habitants permanents et les travailleurs saisonniers. La commune de **Chamonix**, qui a vu sa part de résidences secondaires passer de 50 % à 70 % au cours des quinze dernières années et dont le prix moyen de l'immobilier atteint 8 821 euros le mètre carré, a pris les décisions suivantes :

(1) https://www.igf.finances.gouv.fr/files/live/sites/igf/files/contributed/Rapports%20de%20mission/2022/2022-M-014-03_Rapport%20_Attrition_residences.pdf

– depuis six ans, le PLU limite les surfaces des chalets et des maisons individuels à 200 mètres carrés ;

– la THRS est majorée de 50 %, ce qui rapporte entre 2,5 et 3 millions d'euros par an. Cette somme est ciblée vers l'achat de foncier ou la construction de résidences principales ;

– le PLU voté en mars 2025 interdit la construction de nouvelles résidences secondaires dans certaines zones et l'agrandissement de la plupart des établissements hôteliers ;

– des réflexions sont en cours afin de prévoir qu'une résidence principale mise en vente conserve la même destination.

Pour lutter contre le développement des locations de courte durée via des plateformes de type Airbnb, la commune de **Bourg-Saint-Maurice**, liée à la station des Arcs, n'autorise qu'un seul meublé touristique par foyer fiscal, hors résidence principale, depuis le 1er novembre 2025. La municipalité a également adopté un moratoire sur les constructions touristiques nouvelles pour que l'artificialisation du territoire soit consacrée en priorité aux logements à l'année. En outre, une société d'économie mixte (SEM) a été créée pour construire plus de 120 logements pour les travailleurs et le projet du quartier des Alpins a été réorienté vers de l'habitat à l'année. Des acteurs de la commune misent aussi sur l'essor du télétravail et l'attrait du grand air avec des chalets en « coliving » (chambres individuelles et espaces collectifs), un espace de coworking « Sowo », l'inauguration d'une recyclerie, d'un espace d'accueil des artistes en résidence, l'extension du village des entreprises ou encore le lancement d'un campus connecté.

Près d'un an après l'entrée en vigueur de nouvelles mesures de régulation en faveur de l'habitat à l'année (*loi Le Meur*, extension des communes éligibles à la THRS…), plusieurs enseignements peuvent être retenus.

Il est avant tout important de laisser des marges de manœuvre aux élus locaux dans la mise en œuvre des différents dispositifs de régulation prévus par la réglementation nationale. Comme le rappelle l'Anem, « *les exécutifs locaux ont un rôle essentiel à jouer pour arbitrer entre le développement touristique, qui est parfois l'activité dominante de leur territoire, et le logement de leurs habitants permanents qui sont aussi indispensables au fonctionnement de l'activité touristique dans les métiers de proximité (services publics locaux, commerces, services de santé et d'aide à la personne…) et dont les revenus sont souvent faibles au regard du prix de l'immobilier du secteur* ».

Pour autant, lorsqu'ils décident de s'en emparer, les élus qui souhaitent appliquer ces nouveaux dispositifs de régulation sur leur territoire ont besoin d'être accompagnés.

À cette fin, le ministère du logement a diffusé plusieurs supports de communication pour accompagner la mise en application de la nouvelle législation.

Des plaquettes présentant la *loi Le Meur* ont été publiées en début d'année 2025, respectivement à destination du grand public et des élus. En outre, le guide pratique de la réglementation des meublés de tourisme, dont la première version datait de 2022, a été mis à jour en septembre 2025 et des présentations à destination des élus et des services des collectivités sont organisées, notamment dans le cadre du salon des maires qui s'est tenu en novembre 2025. Enfin, une fiche de communication destinée à accompagner les collectivités souhaitant instaurer une servitude de résidence principale est en cours de rédaction par la direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages (DHUP).

Ces efforts de pédagogie doivent être poursuivis grâce à la mise en place d'une cellule nationale chargée d'élaborer une **boîte à outils facilitant le bon usage des différentes réglementations par les collectivités de montagne**. Alors que des PLU ont été annulés pour des questions de formalisme, ce mode d'emploi pourrait préciser le cadre juridique applicable et les délibérations nécessaires pour conforter l'effectivité et la sécurité juridique des dispositions appliquées. Il diffuserait également des exemples de bonnes pratiques.

Proposition n° 41 : mettre en place une cellule nationale chargée d'élaborer une boîte à outils pour faciliter l'application, par la collectivité territoriale, des dispositions prévues par la loi Le Meur et renforcer l'effectivité et la sécurité juridique des mesures décidées par la collectivité.

Quel que soit le cadre législatif et règlementaire mis en place, il reste qu'**il est très difficile de contrôler les usages des biens**. Autrement dit, si la régulation est indispensable, le simple fait d'interdire ou de réduire les avantages fiscaux en faveur des locations touristiques ne suffira pas. La stratégie des communes ne peut reposer uniquement sur l'ajustement de la fiscalité ou de leur PLU.

Dans ce contexte, les rapporteurs considèrent que les efforts en faveur du développement de **logements sociaux** doivent être poursuivis, celui-ci étant à même de répondre aux tensions que connaît le marché du logement dans les zones touristiques de montagne. En effet, le logement social, dans son volet locatif ou dans son volet d'accession à la propriété, est le seul type de logement qui permet, à l'heure actuelle, de flécher de manière certaine son utilisation comme résidence principale sans limitation de durée.

Or, l'article 55 de la loi SRU [(1)] oblige les communes de plus de 3 500 habitants qui appartiennent à des agglomérations ou des intercommunalités de plus de 50 000 habitants comprenant au moins une commune de plus de 15 000 habitants à disposer au moins, au sein de leur parc de résidences principales, de 25 % de logements sociaux, ce taux étant ramené à 20 % dans les territoires moins tendus. La définition même de ce pourcentage, qui rapporte le nombre de logements sociaux à celui des résidences principales (et non au nombre total de logements de la commune) diminue mécaniquement l'effort imposé aux communes

(1) Loi n° 2000-1208 du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbains.

de montagne, qui sont souvent peu peuplées et marquées par une part importante de résidences secondaires.

Aussi, les auteurs du rapport conjoint IGF-CGEDD-IGA précité préconisent de calculer le taux d'atteinte de logements sociaux fixé par la loi SRU non plus sur la part de résidences principales, mais bien sur le parc total de résidences, de manière à refléter davantage les tensions de marché qui peuvent exister sur le territoire. Les rapporteurs souscrivent au principe d'une telle proposition qui permettrait d'accroître le nombre de logements sociaux dans les stations de montagne situées en zone tendue, facilitant ainsi l'accès au logement des populations locales et actives. Ils proposent que soit prise en compte une partie du parc de résidences secondaires – et non sa totalité – de manière à ce que les objectifs de logements sociaux restent réalistes et atteignables au regard du foncier disponible.

Proposition n° 42 : étudier la prise en compte d'une partie du parc de résidences secondaires dans le calcul de l'objectif de logements sociaux fixé par la loi SRU pour les communes situées en zones tendues et présentant un fort taux de résidences secondaires.

b. Les difficultés de logement des travailleurs saisonniers

L'essor des résidences secondaires et des locations touristiques de courte durée dans les stations de montagne, qui se substituent aux locations longues pour les actifs locaux, exerce par ricochet un **effet d'éviction sur les travailleurs saisonniers** qui ne peuvent financièrement accéder aux meublés touristiques. Cette problématique a des répercussions sur l'emploi, le recrutement des saisonniers pouvant être entravé par l'absence de logements adaptés.

Deux enjeux, liés l'un à l'autre, doivent être distingués : l'existence d'une offre de logements adaptés aux travailleurs saisonniers, d'une part, et la capacité financière des saisonniers à pouvoir accéder aux logements qui leur seraient dévolus, d'autre part.

Afin de répondre à ce double enjeu, la *loi montagne* de 2016 a obligé les communes et intercommunalités touristiques à conclure avec l'État une **convention pour le logement des travailleurs saisonniers**. Cette loi autorise également les bailleurs sociaux à prendre à bail des logements vacants meublés pour les proposer en sous-location à des travailleurs saisonniers.

Plus récemment, le **plan gouvernemental de juin 2023 comportant « 15 engagements pour améliorer l'emploi des saisonniers pour la période 2023-2025 »** (1) reprend plusieurs propositions issues d'expérimentations : création d'une plateforme recensant les offres de logements pour les saisonniers dans les parcs publics, associatifs ou sociaux ; ouverture de chambres des internats scolaires et universitaires à la location pour les saisonniers ; mobilisation des bailleurs sociaux encouragés à réserver prioritairement des logements pour les

(1) https://www.economie.gouv.fr/tourisme-15-engagements-emploi-travailleurs-saisonniers#

jeunes travailleurs saisonniers [1] ; dispositif fiscal incitant les propriétaires privés à mettre en location leur logement au profit des travailleurs saisonniers.

Les concertations menées dans le cadre de ce plan ont été inégales. La Cour des comptes, dans son rapport public thématique de juillet 2025 consacré au logement des travailleurs saisonniers [2], note ainsi que « *l'Association nationale des élus de montagne (Anem) indique n'avoir eu connaissance du plan qu'une semaine avant sa publication et être « effarée » par la mise en avant de la solution des internats, considérant que celle-ci n'est pas pertinente dans les territoires de montagne. Le constat est identique pour l'Association nationale des maires des stations de montagne (ANMSM) qui n'a pas non plus participé* ». En outre, ce plan ne comporte **aucun objectif chiffré** permettant de suivre sa mise en œuvre et d'apprécier son efficacité. **Aucun bilan d'étape** n'a été effectué en 2024.

Il serait donc utile, *a minima*, d'évaluer la mise en œuvre des propositions portées par le plan gouvernemental de 2023 ainsi que, par la même occasion, celle des conventions relatives au logement des saisonniers prévues par la *loi montagne* de 2016.

Proposition n° 43 : dresser un bilan des conventions relatives au logement des saisonniers, prévues par la loi montagne de 2026 ; évaluer la mise en œuvre du plan gouvernemental portant « 15 engagements pour améliorer l'emploi des saisonniers pour la période 2023-2025 » ; au vu des résultats, formuler de nouvelles orientations.

C. DÉVELOPPER UNE ÉCONOMIE, DES EMPLOIS ET DES SERVICES DURABLES SUR LES TERRITOIRES DE MONTAGNE

1. Favoriser la pluriactivité des travailleurs et les reconversions professionnelles

a. Accompagner les professionnels de la montagne pour faire évoluer leurs pratiques vers d'autres activités

Certains métiers traditionnels en montagne, comme ceux liés aux sports d'hiver, peuvent être menacés par des conditions climatiques moins prévisibles ou par des changements dans les préférences des touristes. La transition des modèles de stations de montagne doit donc s'accompagner d'une réflexion sur les évolutions de l'emploi local et saisonnier.

La plupart des travailleurs du secteur montagnard exercent déjà plusieurs activités. Ainsi, d'après une enquête menée par le Syndicat national des moniteurs de ski français (SNMSF) en partenariat avec Ipsos en 2025, **87 % des moniteurs de ski âgés de 25 à 65 ans exercent au moins une activité secondaire**. La nature

(1) La loi portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique, dite « loi Elan », a créé un dispositif permettant de réserver prioritairement des logements sociaux à des salariés de moins de 30 ans, pour des durées de moins d'un an.

(2) https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2025-07/20250704-Logement-travailleurs-saisonniers.pdf

saisonnière du ski, renforcée par la raréfaction de la neige, explique en grande partie cette tendance. Cette pluriactivité n'est pas uniquement un complément de revenu ; elle fait partie intégrante de l'identité professionnelle des moniteurs de ski, en leur permettant de vivre à l'année sur leur territoire et de s'adapter aux besoins saisonniers et locaux. Le métier de moniteur de ski reste la principale source de revenus pour 67 % des répondants, tandis que l'activité complémentaire contribue à stabiliser leur situation économique tout au long de l'année. Les secteurs les plus fréquents pour ces seconds métiers sont l'enseignement sportif (vélo tout-terrain – VTT, accompagnement en moyenne montagne, escalade…), le bâtiment et les travaux publics. Près de la moitié des moniteurs détiennent ou préparent un diplôme d'enseignement sportif supplémentaire et plus de la moitié d'entre eux exercent leur seconde activité depuis plus de dix ans. Enfin, l'enquête met en évidence une **forte volonté de diversification chez les jeunes générations**. Plus de 30 % des moniteurs de moins de 30 ans souhaitent se former à un nouveau diplôme ou à une activité complémentaire comme le VTT, le parapente ou l'accompagnement en montagne.

Le développement de la pluriactivité, voire des reconversions professionnelles, constitue une nécessité professionnelle dans un contexte de raréfaction de la neige. Pourtant, selon l'association *Mountain wilderness*, « *les socioprofessionnels restent pour beaucoup attachés au modèle dominant, souvent par réflexe de survie économique ou par manque de lisibilité sur les alternatives. Trop peu de dispositifs existent pour sécuriser leur transition ou leur reconversion* ».

À cet égard, le SNMSF a indiqué lors de son audition être sollicité par ses membres à la fois pour un accompagnement dans l'exercice de l'enseignement du ski, notamment à travers la défense de la profession, mais aussi pour **faciliter l'accès des moniteurs aux offres de formation et diplômes d'État de la filière montagne**. Le syndicat est ainsi mobilisé, en lien avec le ministère des sports, pour adapter les programmes de formations et les rendre compatibles avec l'activité des moniteurs de ski. Par exemple, les formations de VTT ont actuellement lieu uniquement l'hiver, ce qui ne permet pas aux moniteurs de ski d'y participer. Il conviendrait ainsi d'organiser ces formations en dehors de la saison de ski.

Les formations liées au VTT constituent en effet une piste intéressante d'adaptation dans un contexte de réchauffement climatique. Comme le note le Syndicat national des moniteurs cyclistes français (SNMCF), « *au niveau de l'emploi, la force du VTT est qu'il permet à l'ensemble des acteurs de l'hiver de continuer à exercer le même métier au même endroit. Tous les corps de métier sont concernés : moniteur VTT, loueur de matériel sportif, pisteur VTT, aménageur, bureau d'études, employé des remontées mécaniques, hébergeur, restaurateur… Ainsi le VTT offre à tous les saisonniers la possibilité de se sédentariser et de se construire un avenir stable. Les bénéfices pour les territoires de montagne sont nombreux : lutte contre le dépeuplement, investissement foncier, scolarisation des enfants, prélèvement d'impôts locaux supplémentaires… C'est tout un tissu local qui est préservé ou qui se développe à nouveau* ».

L'ensemble des représentants des moniteurs de ski, des guides de montagne et des accompagnateurs de montagne ont attiré l'attention des rapporteurs sur les risques de fragilisation de leur profession dans un contexte de réchauffement climatique. Au-delà d'une adaptation de leurs formations pour favoriser les passerelles entre les différentes activités sportives de montagne, une piste pourrait consister à **diversifier l'expertise de ces professionnels**, en ouvrant leurs champs de compétences aux domaines de l'ingénierie territoriale ou de la promotion de la culture montagnarde. Ces professionnels, de par leurs pratiques, sont en effet les premiers observateurs de la fréquence et de l'intensité des risques naturels. Leur connaissance de l'environnement montagnard et des risques croissants qui y sont associés pourrait être mobilisée afin de sensibiliser les populations locales et les touristes. Ainsi, pour le Syndicat national des guides de montagne (SNGM), il convient « *de proposer des dispositifs de formation continue et de reconversion pour accompagner les professionnels vers des pratiques durables ou des métiers complémentaires, notamment dans l'éducation à l'environnement, l'aménagement de sites non motorisés ou le développement d'activités quatre saisons* ». Des formations complémentaires sont à développer concernant l'éducation à l'environnement, le tourisme responsable et l'innovation territoriale.

Plusieurs initiatives locales visent à faire évoluer les pratiques et élargir le champ d'activité des professionnels des métiers de la montagne. Ainsi, la **Compagnie des Pyrénées**, centre de formation certifié QUALIOPI, a indiqué aux rapporteurs avoir fait évoluer son catalogue de formation en rapport avec les métiers de la montagne. Elle travaille par exemple avec l'Agence des Pyrénées à l'élaboration d'un **référentiel permettant aux travailleurs des stations de montagne de bénéficier d'une double compétence en fonction de la saisonnalité**. Un mécanicien de remontées mécaniques pourrait ainsi également exercer en tant que réparateur de VTT. D'autres initiatives, citées par M. Joël Giraud dans son rapport précité, visent à favoriser la multi-activité. Dans le Massif Central, plusieurs acteurs économiques proposent une expérimentation de contrats à durée indéterminée (CDI) pluri-employeurs pour les saisonniers. Afin de faciliter le développement de la pluriactivité saisonnière tout au long de l'année, la Confédération des acteurs du tourisme (CAT) cherche quant à elle à améliorer la coordination des acteurs de l'emploi en levant les freins aux groupements d'employeurs, notamment lorsque plusieurs conventions collectives sont en jeu. Dans les Alpes-de-Haute-Provence, un réseau d'entrepreneurs sous l'égide de la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) a mis en place une démarche de parrainage allant dans le même sens.

De tels dispositifs de formation et d'accompagnement doivent être renforcés pour faire évoluer les pratiques des professionnels des métiers de la montagne et élargir leur champ d'activités, voire accompagner leur reconversion.

Proposition n° 44 : renforcer les dispositifs de formation professionnelle et d'accompagnement destinés aux professionnels des métiers de la montagne pour faire évoluer leurs pratiques et élargir leur champ d'activités ; le cas échéant, accompagner leur reconversion.

b. Maintenir un haut niveau d'exigence pour l'encadrement des activités sportives en montagne

Les syndicats représentatifs des activités sportives de montagne ont alerté les rapporteurs sur la nécessité de réserver l'encadrement de ces activités à des professionnels titulaires d'un diplôme d'État.

Le SNMCF déplore ainsi que « *de plus en plus de personnes exercent en zones de montagne, sans être titulaires de diplômes d'État du sport et sans qu'aucun service de l'État ne puisse faire appliquer la réglementation. Les tour-opérateurs étrangers sont les premiers à exploiter ces failles que le flou et les incohérences de la réglementation actuelle permettent et qui mettent directement en péril notre système* ». Le Syndicat national des accompagnateurs de montagne (Snam) regrette quant à lui l'apparition de nouveaux diplômes sportifs sans aucun contenu lié à la mise en sécurité des publics, notamment dans le cadre du développement des activités dites « hors neige ». Or, **même sans neige, la montagne demeure un milieu spécifique exigeant**, avec des conditions climatiques hivernales parfois extrêmes (glace sur les sentiers, vents violents, variations thermiques brutales selon les versants, brouillard et isolement…). Selon le Snam, le métier d'accompagnateur de montagne est victime d'une concurrence déloyale de la part d'autres professionnels du sport ne disposant d'aucune compétence en matière de sécurité en zone de montagne ou de connaissance de la fragilité des milieux naturels.

À l'heure où les risques naturels liés au dérèglement climatique sont de plus en plus présents en montagne, les politiques d'adaptation doivent prendre en compte l'**exigence de professionnalisation des métiers de la montagne, quelle que soit la saison ou l'enneigement**, en définissant clairement le cadre d'exercice des diplômes du sport de montagne et en reconnaissant la spécificité des territoires de montagne en matière d'accueil du public, même en l'absence de neige. Comme le notent avec justesse les représentants des accompagnateurs de montagne, « *dans le contexte du changement climatique, il ne suffit pas de proposer de nouvelles offres touristiques. Il faut aussi garantir leur qualité, leur sécurité et leur inscription dans une logique de durabilité. Valoriser les métiers de l'encadrement diplômé, c'est garantir une transition respectueuse à la fois des territoires, des personnes et des écosystèmes* ».

Pour les rapporteurs, l'encadrement des activités de pleine nature en montagne doit être réalisé par des professionnels titulaires d'un diplôme d'État, seuls à même d'assurer à la fois la sécurité des pratiquants, le respect des milieux naturels et une sensibilisation à la transition écologique. Les contrôles doivent être renforcés afin de mettre fin aux pratiques illégales d'encadrement.

Proposition n° 45 : réserver l'encadrement des activités sportives en montagne aux professionnels titulaires d'un diplôme d'État ; renforcer les contrôles afin de mettre fin aux pratiques illégales d'encadrement.

2. Mieux tirer parti des richesses agricoles et industrielles des territoires de montagne

Les territoires de montagne comptent plus de 6 000 communes alors que l'on recense entre 200 et 350 stations de montagne. Dès lors, de nombreux territoires montagnards ne sont pas économiquement dépendants du tourisme hivernal. Le Massif Central se caractérise par exemple par une diversité d'activités économiques, entre l'agriculture (notamment l'élevage et la production de lait), la production de fromages d'appellation d'origine protégée (AOP) et l'industrie. Le secteur agricole, sylvicole et agroalimentaire assure même plus de la moitié de l'emploi dans près de 600 communes rurales situées en zone montagne, comme le rappelle l'Anem.

Les zones de montagne héritent également d'une longue tradition industrielle liée à leurs ressources naturelles. En Auvergne-Rhône-Alpes, l'activité métallurgique domine le paysage industriel montagnard. Le travail du bois et la fabrication textile comptent aussi parmi les principaux traits de l'industrie de montagne, même s'ils emploient de plus faibles effectifs. Enfin, certaines zones se démarquent par leur profil très ouvrier, comme les bassins de Thiers, d'Oyonnax ou la vallée de l'Arve où plus d'un tiers des salariés travaillent dans un établissement industriel.

La diversification des activités économiques implique un soutien aux filières existantes, parfois très développées sur certains territoires (agriculture, sylviculture, énergies renouvelables, artisanat, *etc.*) et la création de partenariats facilitant l'entraide entre acteurs, le partage de services et la visibilité des activités.

a. Le pastoralisme, une pratique économique et territoriale à préserver

Le pastoralisme regroupe l'ensemble des activités d'élevage valorisant par un pâturage extensif les ressources fourragères spontanées des espaces naturels, pour assurer tout ou partie de l'alimentation des animaux. Cette pratique ancestrale concerne aujourd'hui plus de 60 000 exploitations en France, génère un potentiel économique de 8,5 milliards d'euros et induit plus de 250 000 emplois (1).

Cette pratique agricole est particulièrement répandue dans le massif des Pyrénées. Le plan « Avenir pastoralisme » du massif des Pyrénées pour 2023-2027 (2) répertorie ainsi 7 200 éleveurs et bergers, 13 000 actifs agricoles, 40 300 emplois directs et indirects, 4 000 exploitations transhumantes, 600 installations agricoles, 1 200 estives et 670 gestionnaires d'estive.

L'agropastoralisme contribue au maintien d'un tissu économique et social sur les territoires de montagne. Il participe pleinement à l'entretien des paysages, à l'attractivité touristique de certaines régions, à l'approvisionnement et à

---

(1) *https://chambres-agriculture.fr/actualites/actualite/pastoralisme-une-pratique-economique-et-territoriale-a-part-entiere*

(2) *https://www.prefectures-regions.gouv.fr/occitanie/irecontenu/telechargement/112410/841966/file/PLAN%2520AVENIR%2520PASTORALISME_SEPT23.pdf*

l'alimentation en circuits courts, ainsi qu'à de nombreuses productions agricoles de qualité dont beaucoup sont labellisées AOP.

Malgré ces nombreux bénéfices, le pastoralisme est aujourd'hui fragilisé. Les conditions de travail et de vie difficiles restent un frein pour l'installation. En outre, certains produits, notamment carnés, souffrent d'un manque de valeur ajoutée et ne permettent pas de constituer des revenus attractifs. Enfin, l'âge relativement élevé des exploitants, combiné à de nombreux autres facteurs laissent craindre un étiolement du tissu agricole et agro-pastoral qui serait dommageable pour le territoire montagnard.

Si la France a su se doter dès le début des années 1970 d'une loi pastorale qui fait encore autorité, le pastoralisme demeure encore trop souvent « *un angle mort des politiques publiques* », selon M. Jean-Yves Bony et Mme Marie Pochon, rapporteurs de la mission d'information sur le rôle du pastoralisme dans l'aménagement du territoire, les causes de son déclin et les conséquences pour le développement durable des territoires ruraux (1). Les rapporteurs de cette mission regrettent notamment que la politique agricole commune (PAC) ne reconnaisse pas directement de pratiques pastorales différenciées au sein de l'élevage, et cela alors même que le foncier pastoral et les conditions de travail et de rémunération des éleveurs pastoraux et des bergers se heurtent à des défis très spécifiques.

Dans ce contexte, **il est capital que la France, lors de la prochaine renégociation de la PAC, soutienne plus activement le pastoralisme** en s'appuyant sur les conclusions du rapport d'information de M. Bony et Mme Pochon, publié en avril 2025. En particulier, les enveloppes relatives aux mesures agro-environnementales et climatiques (Maec), dont les montants sont actuellement fixés dans le plan stratégique national (PSN) pour la PAC 2023-2027, doivent être renforcées, notamment en faveur des activités d'élevage pastoral.

Auditionné par les rapporteurs, le groupement d'intérêt public – Centre de ressources sur le pastoralisme et la gestion de l'espace (GIP – CRPGE) propose quant à lui plusieurs pistes pour renforcer la rentabilité économique du pastoralisme dans les stations en reconversion. Tout d'abord, les produits d'estive pourraient être mieux valorisés par les professionnels du tourisme ou sur les marchés de producteurs. Il est également important de protéger et de renforcer la labellisation des produits du terroir. En outre, les services non marchands rendus (entretien de l'espace, qualité des paysages, sécurisation et entretien des chemins…), évalués à près de 360 millions d'euros, pourraient être mieux pris en compte via un financement direct des activités pastorales. Enfin, de par les avantages qu'apporte la présence d'un garde pastoral sur les estives, notamment dans les lieux où plusieurs usages cohabitent, la cabane est un outil d'intérêt public qu'il convient d'aider davantage. Des programmes de recherche et des financements croisés entre ministère et/ou collectivités territoriales devraient pouvoir faciliter leur entretien et leur développement.

---

(1) *https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/17/rapports/cion-dvp/l17b1272_rapport-information#*

Proposition n° 46 : préserver le pastoralisme :

– en améliorant la reconnaissance de cette pratique agricole dans le versement des aides de la politique agricole commune (PAC), notamment pas une augmentation de l'enveloppe relative aux mesures agro-environnementales et climatiques (Maec) ;

– en valorisant davantage les produits d'estive, notamment grâce à un renforcement de la labellisation des produits du terroir ;

– en tenant compte des services non marchands rendus à travers un financement direct des activités pastorales ;

– en favorisant la présence de gardes pastoraux sur les estives *via* une amélioration des aides en faveur de l'entretien des cabanes.

b. Des savoir-faire à valoriser au sein des territoires

Les territoires de montagne concentrent des ressources et des savoir-faire industriels qui représentent un potentiel de relocalisation des activités permettant de conforter l'économie de ces territoires. L'essor de l'activité industrielle au niveau local permettrait également de gagner en souveraineté et en sobriété, grâce à la réduction du poids des transports dans la chaîne de production ou à l'utilisation de matériaux durables.

Or, comme indiqué par M. Joël Giraud dans son rapport précité, l'activité industrielle historiquement présente dans les massifs est principalement portée par des entreprises petites et moyennes (PME) avec des savoir-faire de haut niveau mais souvent limitées par leur taille en matière d'innovation et de développement. Le manque de disponibilité de la main-d'œuvre constitue également un frein pour ces entreprises, en raison soit de leur situation transfrontalière (le massif du Jura, par exemple, souffre d'une forte concurrence de la Suisse), soit de la faible attractivité des territoires de montagne pour une population permanente, liée aux difficultés de logement et de mobilités et/ou au manque de services.

Certains territoires se démarquent néanmoins par des organisations de type *clusters*. Concernant la filière bois, l'auteur du rapport cite plus particulièrement les travaux menés dans le département des Vosges par le **pôle bois d'Épinal**, qui ont permis de structurer un continuum de formation, recherche, production, approvisionnement et transformation du matériau bois, investissant les nouveaux usages du bois tels que la chimie verte. D'autres exemples montrent que **des dispositifs de mutualisation et de complémentarité de compétences peuvent être développés à l'échelle d'un territoire** (Mécanic Vallée autour de Decazeville, horlogerie dans le Jura, filière hydraulique Hydro 21 dans les Alpes). À l'étranger, l'exemple du Vorarlberg en Autriche illustre l'intérêt de développer une telle approche.

Le Vorarlberg, un territoire autrichien dynamisé par les métiers du bois

Après l'effondrement de l'industrie du textile, le Vorarlberg, Land autrichien de la taille d'un petit département français, a misé avec succès sur le bois, devenant en quelques années un véritable modèle pour les adeptes de constructions en bois qui viennent puiser leur inspiration dans cette région dotée de près de 150 agences d'architectes. Le recours à cette ressource locale a permis de créer des emplois dans les zones montagneuses et de limiter ainsi l'exode rural. Grâce à l'implantation de scieries, d'entreprises de charpente, de menuiserie et autres fabricants de panneaux, plus de 3 500 personnes vivent aujourd'hui de l'exploitation du bois d'œuvre et de chauffage. De nombreux architectes étant issus de familles de charpentiers et de menuisiers, une collaboration harmonieuse s'est naturellement mise en place. L'alliance entre architectes et professionnels des métiers du bois a été scellée en 1997 avec la création du cercle de qualité Holzbau Kunst (Art de la construction en bois) sous l'égide de l'École de construction du Vorarlberg. Celui-ci regroupe toute la chaîne de la filière bois, de l'exploitation forestière au bâtiment et au meuble.

Source : extrait du rapport de M. Joël Giraud, « Pour une montagne vivante en 2030 », septembre 2023.

De telles approches doivent être privilégiées pour tirer parti des nombreuses ressources et savoir-faire artisanaux et industriels présents sur les territoires de montagne.

Par ailleurs, le soutien aux économies de montagne passe par la structuration et la promotion de l'**économie circulaire** afin de relocaliser les achats des entreprises et des maîtres d'ouvrage de la commande publique et de développer une offre bas-carbone. Pour l'agriculture, la structuration des filières en circuits courts ou de proximité peut s'inscrire dans un projet alimentaire de territoire (PAT). Cette approche n'est pas systématique. La Fédération nationale des résidences de tourisme (FNRT) a ainsi indiqué aux rapporteurs que certains établissements de montagne privilégient les circuits courts (le pain est fourni par la boulangerie, les fromages proviennent de producteurs locaux, *etc*) mais que ces démarches restent variables selon les sites, notamment en raison des difficultés logistiques (livraison en zone de montagne, saisonnalité, capacités d'approvisionnement en haute saison…). Il convient donc de structurer l'approvisionnement en mettant en relation producteurs, acteurs de la transformation et cuisines. La prise en compte des produits de montagne, reconnus pour leur qualité et souvent labellisés, dans les taux d'approvisionnement des restaurants collectifs, est également à étudier.

Enfin, le ministère en charge du tourisme a souligné l'importance de créer une dynamique positive entre les activités touristiques et les autres activités économiques. Il soutient ainsi que « *la diversification des activités touristiques passe par une stimulation et une diversification des activités économiques plus largement à l'échelle des territoires […]. À titre d'exemple, le « tourisme de savoir-faire » permet de faire rayonner très largement les terroirs, tout en soutenant économiquement les entreprises. Des coopératives laitières aux filatures, des coutelleries aux barrages hydroélectriques, les visites d'entreprises sont de plus en plus prisées* ».

3. Faire des stations de montagne des lieux de vie et de services à l'année

Mme Christine Massoure, ancienne directrice générale de la Compagnie des Pyrénées, déplore dans une contribution écrite adressée aux rapporteurs « *l'éloignement progressif ou la disparition d'un certain nombre de « services » et lieux de vie collectifs (offre d'éducation ou de formation adaptée aux besoins du territoire, lieux de soin, espaces de convivialité ou de culture, solutions de mobilité, etc.) et un manque d'emploi ou d'activités exerçables à l'année, ce qui force certains habitants au départ ou complique leur vie quotidienne et leur installation* ».

Pour rester attractives dans un contexte de transition de leur modèle, les stations de montagne doivent devenir des lieux de vie et de services. Comme indiqué par le géographe Pierre Torrente lors de son audition, il s'agit de considérer que **la montagne est d'abord un territoire de vie avant d'être un espace de loisirs**. Cela suppose de développer des offres de services pour les habitants et leurs familles.

a. Développer une offre de formation en lien avec le marché local de l'emploi

Le déclin démographique des territoires de montagne s'explique en partie par l'exode des jeunes qui partent poursuivre leurs études supérieures dans les grandes métropoles.

Une solution leur permettant de continuer à vivre sur leur territoire tout ayant accès à des formations de qualité consiste à développer les lieux labellisés « **campus connectés** ». Portés par les collectivités territoriales en partenariat avec les universités, ces lieux complètent l'offre de formation à distance en permettant aux étudiants de disposer d'un tiers lieu proche de leur domicile et de bénéficier d'un accompagnement complémentaire par un tuteur. Les financements étatiques en faveur de ces campus doivent être renforcés.

En outre, si chaque massif dispose de pôles de formations, des antennes pourraient être développées au sein des vallées afin de renforcer la complémentarité avec le marché local de l'emploi. En effet, le déploiement d'une offre de formation dans les territoires de montagne doit être pensé en lien avec l'emploi local. **Les entreprises de montagne doivent pouvoir accéder à une main-d'œuvre formée et de proximité, facilitant l'intégration des projets dans leur environnement**. Il convient pour cela d'intégrer la connaissance de l'environnement et de l'écosystème montagnard dans les cursus de formation proposés.

Dans cette optique, le **campus des métiers et des qualifications du tourisme pyrénéen** a entrepris depuis 2017 de rassembler les acteurs de la formation pour promouvoir les profils pluriactifs et polycompétents. Labellisé à la fois par le ministère de l'éducation nationale et par celui de l'économie, ce campus rapproche les acteurs de la formation (initiale, continue, publique et privée, apprentissage, allant du CAP au doctorat) et de la recherche, ceux du monde socio-économique et du développement territorial et les représentants la filière de l'emploi du tourisme pyrénéen.

Il convient plus généralement de renforcer la place des enjeux liés à la formation, encore trop limitée, dans les **schémas interrégionaux de massif**. Les rapporteurs, qui auraient souhaité pouvoir approfondir ce point avec les régions Auvergne-Rhône-Alpes et Occitanie, regrettent que ces dernières n'aient pas donné suite à leur demande d'audition, malgré de nombreuses relances.

Proposition n° 47 : maintenir les financements de l'État pour renforcer l'offre de lieux labellisés « campus connectés » en zone de montagne ; intégrer la connaissance de l'environnement montagnard dans les cursus de formation ; renforcer la place de la formation dans les schémas interrégionaux de massif, en lien avec l'emploi local.

Enfin, les rapporteurs souhaitent valoriser toutes les initiatives locales visant à accueillir des porteurs de projets et de nouvelles populations. À titre d'exemple, les projets de pépinière d'entreprises du Pays du Mont-Blanc PEP'S à Passy en Haute-Savoie ou les boutiques d'artisans et créateurs de la Tinée à Auron dans les Alpes-Maritimes, soutenus par les municipalités, ont créé une dynamique d'emplois sur ces territoires (1).

b. Investir dans des services accessibles toute l'année

Si le coût du logement ou l'accès à des formations et des emplois de qualité constituent des déterminants majeurs en termes d'attractivité des stations de montagne, **la présence de services et d'infrastructures publics, l'accès aux soins et à la santé ou l'existence d'une couverture numérique** constituent autant de facteurs jouant un rôle dans la décision de vivre en montagne.

La présence de ces services correspond aussi aux attentes nouvelles des touristes, qui souhaitent de plus en plus bénéficier de la montagne en dehors de la saison de ski. Ainsi, pour attirer des touristes en automne, « *nous avons moins besoin d'une offre d'activités et d'animations touristiques que de commerces ouverts, d'une piscine ouverte, d'une vie authentique et permanente. La montagne se suffit à elle-même, les paysages y sont magnifiques* » selon MM. Benjamin Blanc, directeur général de la régie des pistes de la vallée des Belleville, et Guillaume Desmurs, écrivain et journaliste (2).

Le développement de services à l'année contribue également au bien-être de la population locale. Ainsi, dans un article intitulé « *Une vie à l'année : la clé du futur pour les stations de ski* », MM. Benjamin Blanc et Guillaume Desmurs prennent l'exemple de la station des Menuires qui a expérimenté avec succès l'installation d'un centre médical ouvert à l'année, géré par la régie des pistes de la vallée des Belleville et dont les médecins sont salariés par la commune. Ce mode de fonctionnement innovant a nécessité la création de contrats spécifiques, en lien avec l'Agence régionale de santé (ARS), et des conditions de travail et de salaires qui répondent aux besoins des jeunes médecins. Aujourd'hui, ce centre médical

(1) Projets cités par l'association Mountain Riders.

(2) Extrait d'un article paru dans le hors-série de la Revue Espaces *de 2022, consacré à «* La transition au cœur des territoires de montagne *».*

compte treize salariés en saison d'hiver (six médecins, deux infirmières, une radiologue, trois secrétaires et une coordinatrice) et sept à l'année (quatre médecins, deux secrétaires et une coordinatrice). Le chiffre d'affaires du centre est passé de 400 000 euros à 1 million d'euros en trois ans et la structure a atteint l'équilibre financier dès la première année. Cet exemple rend compte d'une utilisation réussie des revenus générés par la saison de ski au profit des habitants.

4. Améliorer l'accès décarboné aux territoires de montagne

Le développement de modes de transport collectifs et durables en montagne doit permettre à la fois de réduire la pollution des vallées, de lutter contre l'isolement dont peuvent souffrir les populations locales et de faciliter l'accès des travailleurs et des touristes aux stations.

a. Poursuivre le soutien aux trains de nuit et aux petites lignes de montagne

Longtemps délaissé, le réseau de trains de nuit a connu un second souffle en 2020 sous l'impulsion du plan France Relance portant à la fois sur la modernisation du matériel roulant et la réouverture de lignes fermées quelques années auparavant. En montagne, cette relance s'est matérialisée par la **réouverture des lignes Paris-Tarbes en 2021 et Paris-Aurillac en 2023**. Ces deux nouvelles lignes se sont ajoutées aux liaisons de nuit encore exploitées, notamment les **lignes Paris-Briançon et Paris-Toulouse-Latour-de-Carol**.

Le train de nuit constitue un moyen de transport particulièrement efficace pour desservir les zones de montagne enclavées, tout en étant bénéfique pour l'environnement et le pouvoir d'achat des touristes puisqu'il permet d'éviter de réserver une nuit d'hôtel supplémentaire. En outre, la fréquentation record de 2024 montre l'appétence des Français pour ce type de transport.

Concernant les petites lignes, l'exemple de la réouverture en juin 2025 de la **ligne ferrée reliant Montréjeau à Luchon**, financée exclusivement par la région Occitanie, témoigne des effets positifs d'une desserte ferroviaire en termes d'aménagement du territoire et de retombées économiques.

La réouverture de la ligne ferroviaire Montréjeau-Luchon

Fermée depuis 2014, la ligne Montréjeau-Luchon a rouvert le 22 juin 2025 grâce à un financement de la région Occitanie d'un montant total de 67 millions d'euros.

La région, première collectivité à devenir propriétaire et gestionnaire directe d'une ligne ferroviaire en France, a mis en place des **offres combinées en lien avec les acteurs économiques locaux**, destinées aux touristes et aux habitants du territoire. Parmi ces offres, on peut mentionner des trajets à bas prix pour participer à de grands événements sportifs tels que le *Luchon Aneto trail*, ou encore un forfait « ski-rail » dans les stations de Peyragudes et de Superbagnères, proposé dès l'hiver 2025 pour faciliter l'accès aux pistes. Le tourisme thermal est également favorisé grâce à l'existence d'une offre combinant un aller-retour en train entre Toulouse et Luchon et un accès de deux heures à l'espace thermo-ludique de Luchon.

Proposant six allers-retours quotidiens et des billets à partir d'un euro, la ligne contribue au désenclavement du territoire en permettant aux travailleurs, étudiants ou simples voyageurs de se rendre régulièrement à Toulouse et Pau, où des correspondances sont possibles avec les trains à grande vitesse (TGV), les trains d'équilibre du territoire (TET) et ceux de nuit.

Si une réelle volonté politique a permis de relancer des lignes de train de nuit à partir de 2020, elle est à nouveau nécessaire aujourd'hui pour changer d'échelle.

Pour être attractive, l'offre de trains desservant les territoires de montagne doit se traduire par **des infrastructures et un service de qualité**, en particulier des fréquences régulières, des horaires prévisibles et une desserte des fonds de vallées. Or la France, contrairement à d'autres pays comme la Suisse, l'Italie ou les Pays-Bas, pratique avec difficulté le cadencement qui consiste à faire partir les trains à intervalles réguliers sur chaque ligne du réseau. La régénération des petites lignes et le déploiement des trains de nuit qui irriguent l'accès aux territoires de montagne posent également la question de leur financement, l'exploitation des trains d'équilibre des territoires n'étant possible que grâce à des subventions publiques destinées à assurer la viabilité économique du modèle.

Ces questions doivent être abordées dans le **volet mobilité des contrats de plan État-région (CPER)**, ainsi que dans les **conventions de massifs**. Un état des lieux par massif des lignes ou tronçons désaffectés, ainsi que des haltes et gares fermées doit être réalisé. Les rapporteurs souhaitent la réouverture des lignes fermées. **La desserte des fonds de vallée, dont la SNCF s'est largement retirée, doit redevenir une priorité de la politique d'aménagement et de désenclavement des territoires de montagne.**

Proposition n° 48 : à partir d'un état des lieux par massif des lignes ou tronçons désaffectés, prévoir un plan de réouverture des lignes de train desservant les zones de montagne ; améliorer le réseau actuel en augmentant le cadencement et la fiabilité des trains.

b. Développer les ascenseurs valléens pour relier vallées et stations

Alors que l'accès aux stations de montagne demeure par nature complexe, il est nécessaire de connecter efficacement les stations aux grands axes de transport afin de permettre aux usagers d'effectuer tout ou partie de leur trajet en transports collectifs.

Dès 2021, dans le cadre du plan avenir montagnes et plus particulièrement de son volet « Avenir montagnes mobilités », l'État a accompagné en ingénierie près d'une centaine de territoires lauréats afin de répondre aux problématiques d'isolement, d'accessibilité et d'adaptation au changement climatique. Ces territoires bénéficient ainsi d'un appui pour la mise en œuvre de solutions de mobilité décarbonée et partagée, ainsi que pour le développement d'aménagements favorisant des modes de transport actifs et cyclables (développement du vélo, remplacement de navettes thermiques pour le transport à la demande, promotion des transports collectifs pour les touristes, élaboration de plans de mobilité simplifiés…).

Parmi ces projets, les ascenseurs valléens permettent de rapprocher les stations des vallées et les stations entre elles. Leur développement est particulièrement pertinent dans le cadre de l'essor d'un tourisme d'été, marqué par une plus grande mobilité des touristes pendant cette saison.

S'il convient d'intégrer les fluctuations saisonnières liées à l'afflux touristique, **le développement des ascenseurs valléens doit être envisagé avec discernement, en fonction des besoins réels des habitants et des infrastructures existantes**, compte tenu de leur empreinte écologique et foncière. Dans une logique touristique, il est essentiel que ces équipements soient connectés à des pôles d'échanges multimodaux, incluant *a minima* une gare ferroviaire. À défaut, le report modal des automobilistes en fin de trajet resterait limité, compromettant la pérennité de l'infrastructure.

Proposition n° 49 : mieux relier les stations à leurs vallées grâce aux ascenseurs valléens, dont le développement doit être envisagé en fonction des besoins réels des habitants et des infrastructures existantes, compte tenu de leur empreinte écologique et foncière.

L'ascenseur valléen ***Skyvall*** dans les Hautes-Pyrénées constitue un exemple de développement de mobilité décarbonée contribuant au développement économique et à l'attractivité du territoire.

L'ascenseur valléen *Skyvall*

Inauguré en 2019, l'ascenseur valléen *Skyvall* relie le village de Loudenvielle, situé dans la vallée du Louron, à la station de ski de Peyragudes qui associe Peyresourde et les Agudes. Doté de 32 cabines de 10 places, il peut transporter jusqu'à 1 200 personnes par heure sur un dénivelé de près de 700 mètres et une liaison de 3 kilomètres.

Skyvall a transformé en profondeur l'attractivité touristique et économique du territoire. Cet ascenseur simplifie l'accès aux pistes de Peyragudes aux skieurs et snowboardeurs l'hiver, aux randonneurs et vététiste l'été. Il améliore également le quotidien des résidents de Loudenvielle et des villages avoisinants qui travaillent en station, en leur permettant de rejoindre leur lieu de travail grâce à un transport plus sûr et plus rapide que la route. À l'inverse, les vacanciers logés en station peuvent accéder facilement aux différents services et activités proposées dans la vallée : commerces, animation, marché, cinéma, balnéo, salle de sport, *etc*.

Au-delà de son rôle économique, *Skyvall* représente un modèle de mobilité douce au cœur des Pyrénées. Depuis sa mise en service, l'ascenseur valléen a profondément modifié les habitudes de déplacement dans la vallée. Il a ainsi permis de désengorger le trafic sur la route des cols (rendu parfois périlleux par les mauvaises conditions météorologiques) : chaque hiver, près de 40 000 véhicules en moins empruntent la route du col de Peyresourde pour rejoindre la station de Peyragudes, soit une économie annuelle estimée à environ 300 tonnes de CO_2. À Loudenvielle, des parkings périphériques ont été aménagés et un système de navettes gratuites permet de rejoindre facilement le départ de l'ascenseur valléen.

Enfin, la mise en place de **parkings relais** connectés aux réseaux de transports en commun, équipés de bornes de recharge pour véhicules électriques, constitue un levier essentiel pour favoriser l'intermodalité en vallée et désengorger les stations.

Proposition n° 50 : afin de désengorger les vallées, favoriser l'intermodalité en vallée grâce à la mise en place de parkings relais connectés aux réseaux de transports en commun, équipés de bornes de recharge pour véhicules électriques.

TRAVAUX DE LA COMMISSION

Lors de sa réunion du mercredi 17 décembre 2025, matin, la commission a examiné le rapport de la mission d'information sur la transition des modèles des stations de montagne (*MM. Xavier Roseren et Denis Fégné, co-rapporteurs*).

Ce point de l'ordre du jour ne fait pas l'objet d'un compte rendu écrit. Les débats sont accessibles sur le portail vidéo de l'Assemblée à l'adresse suivante :

https://assnat.fr/bWYy4f

*

La commission a autorisé la publication du rapport d'information.

*

LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES

(par ordre chronologique)

Table ronde de chercheurs spécialisés dans la transition écologique et économique des stations de montagne

– **M. Rémy Knafou**, professeur émérite à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, directeur de recherche au Centre national de la recherche scientifique (CNRS), géographe spécialiste du tourisme

– **M. Pierre Torrente**, directeur du campus des métiers du tourisme pyrénéen, enseignant à l'Institut supérieur du tourisme de l'hôtellerie et de l'alimentation de l'université de Toulouse-Jean Jaurès, président de l'association « Transitions des territoires de montagne »

– **Mme Dominique Kréziak**, professeure des universités en marketing à l'université Savoie-Mont-Blanc, directrice de la chaire de recherche « Tourisme durable »

– **M. Rémi Ardiet**, docteur en économie territoriale, spécialisé en innovation collaborative et territoires de montagnes, université Savoie-Mont-Blanc

Audition conjointe

– **Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (Cerema)**

Mme Anabelle Ferry, directrice « Territoires et ville »

Mme Claire Faessel-Virole, directrice « Projets politiques et aménagement de la montagne » de la direction territoriale Centre-Est

M. Sébastien Dupray, directeur technique « Risques, eaux et mer »

– **Observatoire national sur les effets du réchauffement climatique (Onerc)**

Mme Marie Carrega, cheffe du bureau de l'adaptation au changement climatique, sous-direction de l'action climatique de la direction générale de l'énergie et du climat (DGEC)

– **Observatoire pyrénéen du changement climatique (OPCC)**

Mme Eva Garcia-Balaguer, coordinatrice de l'observatoire

M. Yann Hélary, secrétaire général, conseiller régional de la région Occitanie

M. Jean-Louis Valls, directeur de la communauté de travail des Pyrénées

Audition conjointe

– **Bpifrance**

M. Serge Mesguich, directeur du Fonds « France Investissement Tourisme »

M. Jean-Baptiste Marin-Lamellet, directeur des relations institutionnelles

– **Caisse des dépôts et consignations - Banque des territoires**

Mme Elise Migieu, experte en charge de la montagne et du tourisme

M. Luc Jaeckel, responsable de projets d'investissements « Immobilier, tourisme, loisirs, culture »

Mme Jade Boivin, conseillère en relations institutionnelles

Table ronde avec les associations d'élus

– **Association nationale des élus de montagne (Anem)**

Mme Marie-Annick Fournier, déléguée générale

M. Charles Meiller, conseiller technique

– **Association nationale des maires de stations de montagne (ANMSM)**

M. Joël Retailleau, directeur général

M. Jean-Pierre Rougeaux, secrétaire général, maire de Valloire

M. Rémi Ledoux, juriste

– **Association nationale des élus des territoires touristiques (Anett)**

Mme Géraldine Leduc, directrice générale

M. Simon Lebeau, sous-directeur

Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature (DGALN)

M. Charles Tamazout, sous-directeur adjoint « Politiques de l'habitat »

Mme Fanny Lendri-Ramirez, cheffe de projet « Montagne »

Mme Ophélie Risler, directrice de projet « Changement climatique »

M. Patrick Brie, adjoint à la sous-directrice de l'urbanisme réglementaire et des paysages

Cour des comptes

M. Patrice Ros, vice-président de la chambre régionale des comptes d'Occitanie

M. Nicolas Ferru, président de section à la chambre régionale des comptes d'Auvergne-Rhône-Alpes

Table ronde avec les représentants des Comités de massif

– **Comité de massif des Pyrénées**

Mme Céline Bonnel, commissaire de massif

M. John Palacin, conseiller régional d'Occitanie, président de la commission permanente du comité de massif

– **Comité de massif des Alpes**

M. Philippe Matheron, commissaire de massif

– **Comité de massif du Jura**

Mme Hélène de Kergariou, commissaire de massif

M. Philippe Alpy, maire de Frasne, vice-président du conseil départemental du Doubs en charge du développement territorial, membre de la commission permanente et de la commission « Espaces et urbanisme » du comité de massif du Jura, président du syndicat mixte du Mont-d'Or

– **Comité de massif du Massif central**

M. Paul-Henry Dupuy, commissaire de massif

– **Comité de massif des Vosges**

Mme Denise Buhl, présidente de la commission permanente du massif, vice-présidente de la région Grand-Est

Mme Patricia Andriot, commissaire en charge de l'aménagement

M. Fabrice Deniau, chef de projet

Cluster montagne

Mme Isabelle Bouleau, présidente

Table ronde avec des associations environnementales

– **Mountain Riders**

Mme Camille Rey-Gorrez, directrice

– **The Shift Project ***

M. Laurent Delcayrou, chef de projet « Stratégie de résilience des territoires »

– **Mountain Wilderness ***

Mme Fiona Mille, présidente

M. Francis Charpentier, vice-président

M. Vincent Neirinck, conseiller « Stratégie et relations institutionnelles », membre de la commission permanente du Comité de massif des Alpes

– **France nature environnement (FNE) ***

M. Olivier Hoibian, administrateur FNE Occitanie-méditerranée, membre du Conseil national de la montagne et du Comité de massif des Pyrénées, président du Comité scientifique de la Fédération française de la montagne et de l'alpinisme (FFCAM)

Mme Marie-Laure Pellissier-Tanon, membre du réseau bénévole « Montagne » de la FNE et du réseau Protection de la montagne de la FFCAM

Table ronde sur les aires protégées

– **Fédération des parcs naturels régionaux de France**

M. Philippe Gamen, président délégué, président du parc naturel régional du massif des Bauges

M. Eric Brua, directeur

– **Parcs nationaux de France**

M. Ludovic Schultz, directeur du parc national des Écrins

Mme Blandine Descamps-Julien, déléguée inter-parcs

– **Réserves naturelles de France**

M. Michel Delmas, vice-président

– **Conservatoire d'espace naturels**

M. Stéphane Grochowski, administrateur du Conservatoire d'espaces naturels d'Ariège, chef de projet « Avenir montagnes ingénierie » au pôle d'équilibre territorial et rural de l'Ariège

Table ronde avec des instituts de recherche

– **Institut national de la recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (Inrae)**

Mme Emmanuelle George, cheffe de département adjointe du département « Action, transitions et territoires », chercheure en économie territoriale

M. Hugues François, ingénieur de recherche à l'Inrae Grenoble-Lessem (laboratoire des ecosystèmes et sociétés en montagne)

M. Marc Gauchée, conseiller en charge des relations parlementaires et institutionnelles

– **Météo France**

Mme Virginie Schwarz, présidente-directrice générale

M. Samuel Morin, directeur du Centre national de recherches météorologiques

Atout France

M. Sylvain Charlot, délégué « Montagne »

Nordic France

Mme Marine Michel, présidente

M. Léo Guilbert, directeur

Audition conjointe sur le pastoralisme

– **Groupement d'intérêt public - Centre de ressources sur le pastoralisme et la gestion de l'espace (GIP - CRPGE)**

Mme Florence Hollebecque, directrice

– **Service d'utilité agricole à compétence interdépartementale (Suaci) Montagn'Alpes**

M. Christophe Leger, président

Mme Floriane di Franco, coordinatrice

Table ronde avec des représentants d'usagers de la montagne

– **Fédération française de la montagne et de l'escalade (FFME) ***

M. Alain Carrière, président

M. Gael Rastout, directeur technique national adjoint en charge des activités de montagne

M. Thibault Zimmermann, chargé de la responsabilité sociale des organisations

– **Fédération française de randonnée pédestre (FFR)**

Mme Séverine Ikkawi, directrice des relations extérieures

Mme Brigitte Scotton, présidente de la FFR 74

– **Syndicat national des moniteurs cyclistes français (SNMCF)**

M. Julien Rebuffet, directeur

Table ronde avec des représentants d'usagers de la montagne

– **Syndicat interprofessionnel de la montagne (SIM-CFDT)**

M. Vallençant Yannick, président

– **Syndicat national des gardiens de refuge et gîtes d'étape (SNGRGE)**

M. Julien Militon, co-président et président de l'association des gardiens des Pyrénées (Agrepy)

Mme Emily Cardoso, directrice et responsable juridique

Table ronde avec des représentants de guides et accompagnateurs de montagne

– **Syndicat national des guides de montagne (SNGM)**

M. Jean-Marc Vengeon, président

M. Jean-Philippe Gary, directeur

– **Syndicat national des accompagnateurs en montagne (Snam)**

Mme Claire Schmitter, présidente

M. Pierre Mengin, vice-président

– **Union nationale des accompagnateurs en montagne (Unam)**

M. Philippe Airieau, membre du bureau exécutif

Audition conjointe d'élus locaux

– **M. Guillaumes Desrues**, maire de Bourg-Saint-Maurice

– **Mme Sandra Ferrari**, maire des Déserts, présidente du syndicat des stations des Bauges

– **M. Olan Boucherand**, directeur du syndicat des stations des Bauges

– **M. Olivier Duch**, premier adjoint chargé de la vie économique et du développement durable, mairie de Tignes

– **M. Nicolas Savelli**, consultant au cabinet Stratorial, responsable des pôles « Mode de gestion » et « Montagne »

Compagnie des Pyrénées

M. Régis Lignon, directeur général

Association nationale des maires de communes thermales (ANMCT)

M. Julien Dubois, président, maire de Dax

M. Jean-François Béraud, secrétaire général

France Montagnes

M. Jean-Luc Boch, président

M. Vincent Jay, directeur

Syndicat mixte du Hautacam

M. Dominique Gosset, président

Délégation interministérielle aux Jeux olympiques et paralypiques (Dijop)

M. Pierre-Antoine Molina, délégué interministériel

M. Arnaud Cursente, adjoint au délégué interministériel

Table ronde avec des représentants de l'hôtellerie et du tourisme

– **Fédération nationale des résidences de tourisme, appart'hôtels et villages de vacances (FNRT) ***

Mme Clémence Favereau, déléguée générale

M. Bruno Clément, délégué régional Auvergne-Rhône-Alpes, directeur du développement et des partenariats montagne de Mer Montagne Vacances

– **Union des métiers et des industries de l'hôtellerie (UMIH) ***

M. Laurent Barthelemy, président, chargé de la branche des saisonniers

– **Fédération nationale de l'hôtellerie de plein air (FNHPA) ***

M. Nicolas Dayot, président

M. Maxime Cellier, secrétaire général

– **Groupement national des indépendants de l'hôtellerie et restauration (GNI)**

M. Franck Trouet, délégué général

M. François Gauthier, président de la branche des hôtels et de l'hébergement marchand, délégué chargé des indépendants

Domaines skiables de France (DSF) *

Mme Anne Marty, présidente

Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT)

M. Eric Etienne, directeur général délégué « Territoires et ruralités »

Mme Magali Martin, directrice du programme « Ruralités et montagne »

M. Joël Giraud, ancien ministre de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités, ancien député des Hautes-Alpes

M. Luciano Caveri, ministre régional de la vallée d'Aoste pour la montagne et les affaires européennes, membre du Comité européen des régions

Audition conjointe de journalistes spécialisés

– **M. Guillaume Desmurs**, fondateur du « LaMa project », auteur d'*Une histoire des stations de sport d'hiver*

– **M. Benoit Fritsch**, vice-président et cofondateur de *Mountain change makers*

Syndicat national des moniteurs de ski français (SNMSF) *

M. Eric Brèche, président

M. Jérémie Noyrey, directeur général adjoint

** Ces représentants d'intérêts ont procédé à leur inscription sur le registre de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique.*