



**Sports de montagne et sports de nature :  
quelle maîtrise d'ouvrage pour quel projet de territoire ?**

## **Les formes de projet de territoire**

Jean Corneloup,

Président Sportsnature.org



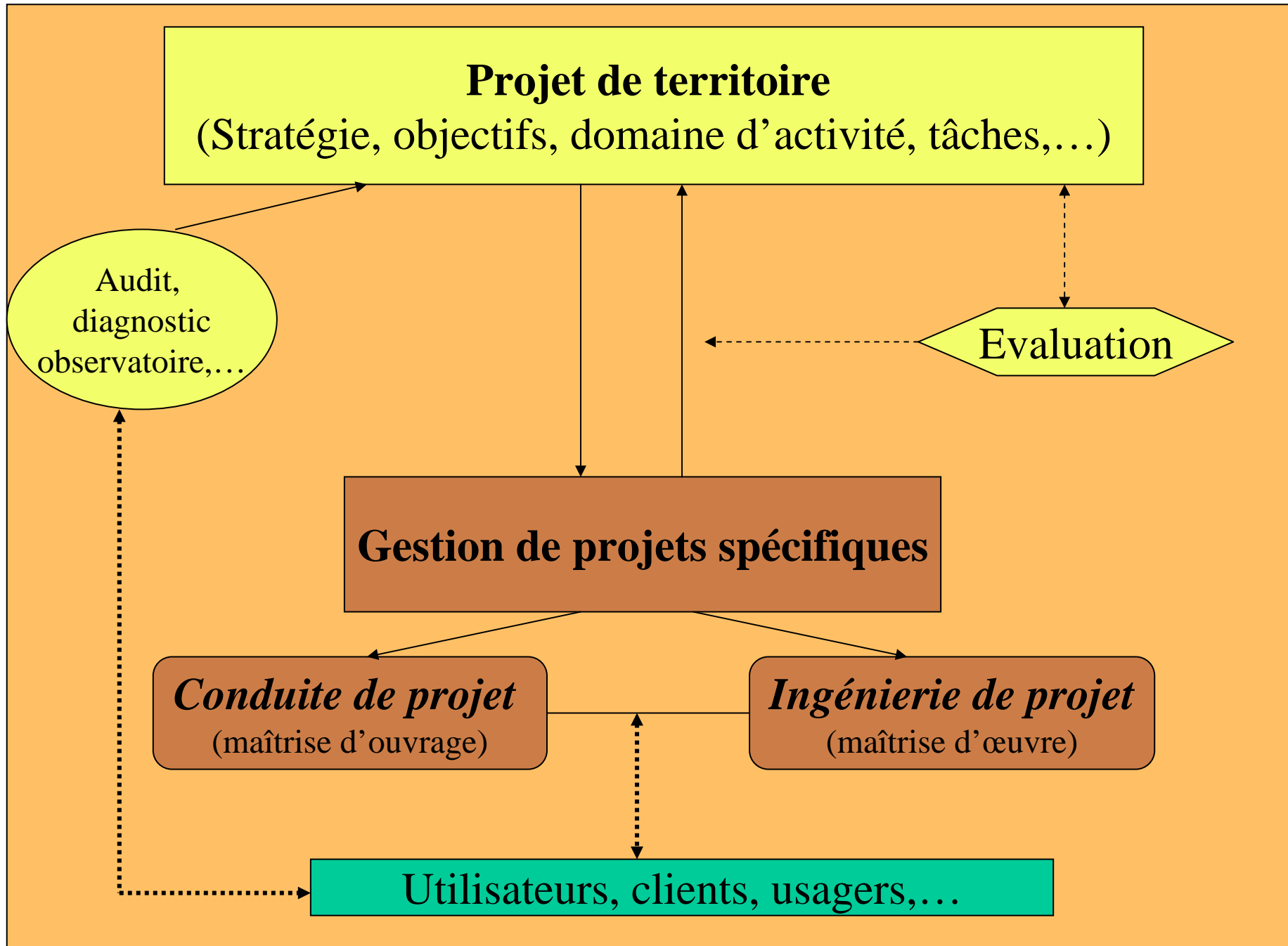
**Sports  
et  
Territoires**

***infosport.org***

# Les principes du projet territorial



- Anticiper, prévoir et organiser le développement de territoires de pratique dans un futur proche.
- Elaborer une stratégie collective du projet territorial
- Programmation de projets locaux sur une période définie
- Evaluation des effets obtenus



# L'esprit du projet territorial

- **D'une gestion républicaine à une gestion territoriale** (décentralisation, pays, communauté de communes,...).  
—> Définition du territoire pertinent... et autonomie ?
- **Du haut (top down) au bas (bottom up)** ; vers une approche horizontale, transversale... et participative ?  
—> Modification des procédures décisionnelles
- **Vers des systèmes plus complexes** (acteurs, ouverture, pratiques sociales, demandes, technologies, activités, normalisation,...).  
—> Expertise, choix, positionnement, orientation,...
- **Transformation du politique** (gestion public-privé, responsabilité accrue, initiative, flexibilité, innovation, nvx modes d'action,...)  
—> Quelles ressources, compétences, démarches... pour quel projet ?

# Les différentes formes de projets territoriaux

- Le projet fonctionnel (structurel et axiologique)
- Le projet marketing
- Le projet du système territorialisé
- Le projet culturel sportif

# 1 / Le projet fonctionnel

- **Le projet structurel** (définition d'une stratégie, de domaines d'action, de segments,...) :
  - Projet global (habitat, environnement, tourisme, sport, vie scolaire,...).
  - Projets spécifiques (ex en tourisme : aménagement, hébergements, produits, promotion, signalisation,...). [Diapositive 7](#)
- **Le projet axiologique** (orienté / à des valeurs, à une conception du dvpt) : dvpt durable, économie sociale et solidaire, choix politique,...
- Acteurs du projet : politique, services internes, consultant, bureau d'étude, agent de développement,...

## 2 / Le projet territorial en marketing stratégique

- Le territoire, un ensemble de services. Vers le modèle de la station touristique... Nouvelle culture territoriale.
- Démarche marketing
  - Marketing stratégique : orientation-marché, positionnement, système d'information, segmentation, différenciation, attractivité, compétitivité, portefeuille d'activité, plan marketing stratégique,...
  - Marketing opérationnel : conception de produit, équipe de projet, marketing mix, sensoriel,...
  - Outils d'action : matrice MOFF, Little, zone de chalandise, étude de marché, capital de marque,...

# Différents formes de projet marketing

- Projet en marketing structurelle (approche classique)
- Projet en qualité totale (certification, labellisation,...). [Diapositive 10](#)
- Projet socio-marketing des services (Audit territorial situé). [Les Arcs](#)
- Acteurs : le marketer, le socio-marketeur

# 3 / Projet du système territorialisé

- *Le territoire, une organisation* : comprendre les jeux de pouvoir, les tensions, les blocages, les accords,....Le jeu des acteurs
- *Etude des formes de développement* : cultures professionnelles, logiques d'action, conception du développement,....Diapositive 18
- *Etude du système touristique localisé* : place et rôle de l'acteur collectif, niveau de développement de la gouvernance, étude des principes et des processus de développement, définition de l'ancrage territorial,...
- *Projet stratégique* (principes du développement) :
  - Le territoire apprenant, management des savoirs, développement des ressources territoriales, culture de l'innovation territoriale, création de pôles de compétitivité locale...
  - Gouvernance, réseaux, traduction, médiation, espace commun partagé,...
- *Acteurs* : géographe, sociologue, expert en innovation territoriale,...

# 4 / Le projet culturel sportif culturelle



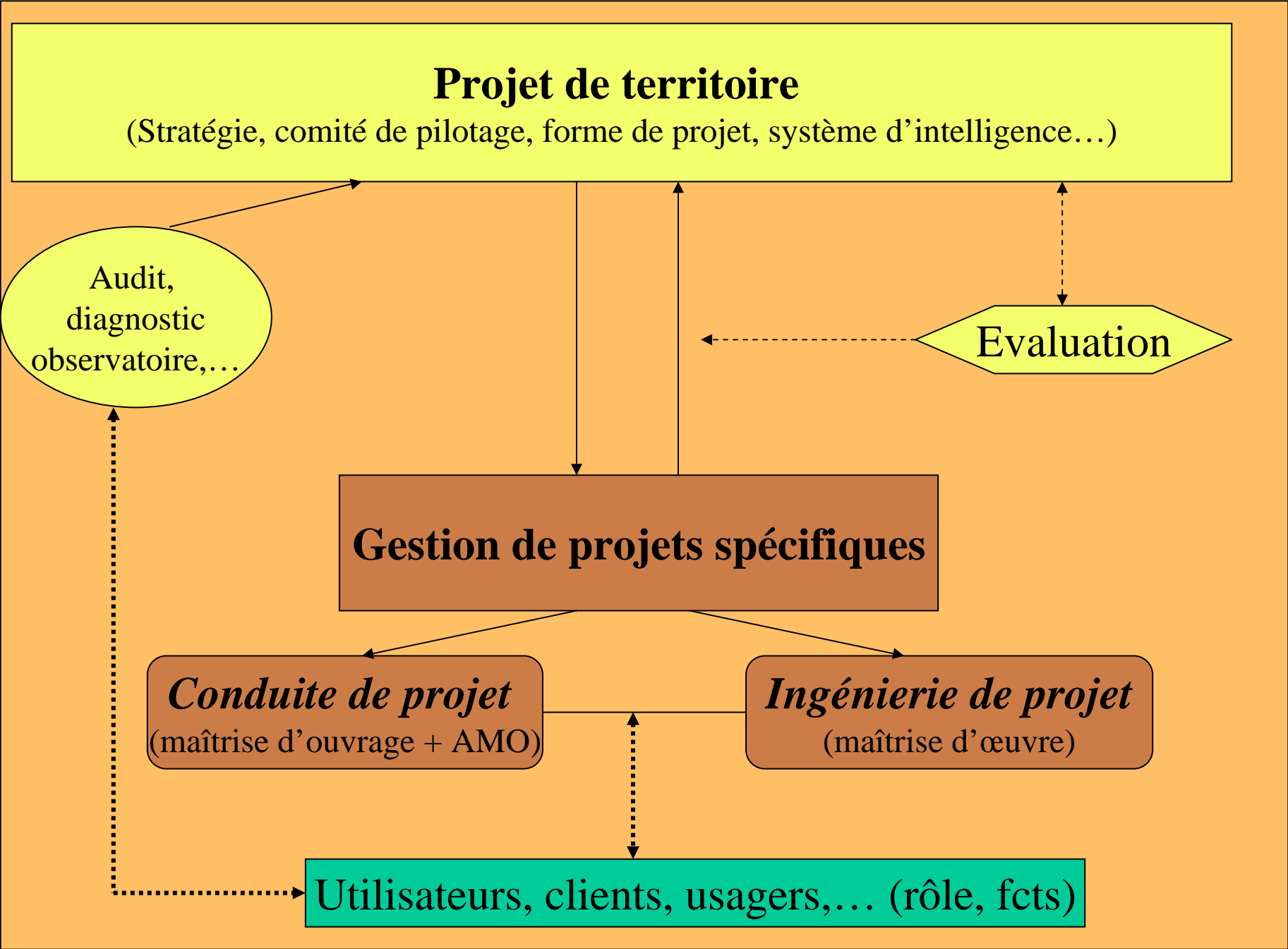
- La culture, vecteur de dvpt des territoires touristiques et sportifs.
- Définition du capital et du marquage culturels de votre territoire sportif.
- Les axes stratégiques : styles de pratique, tendances émergentes, étude des univers culturels, les expériences de pratique, patrimoine territorial, ressources culturelles,...
- Acteurs : agent en dvpt, expert, sociologue, géographe, les publics,...

# Conclusion



# Les formes de projet de territoire





## PROJET DE TERRITOIRE DU PAYS D'AUGE

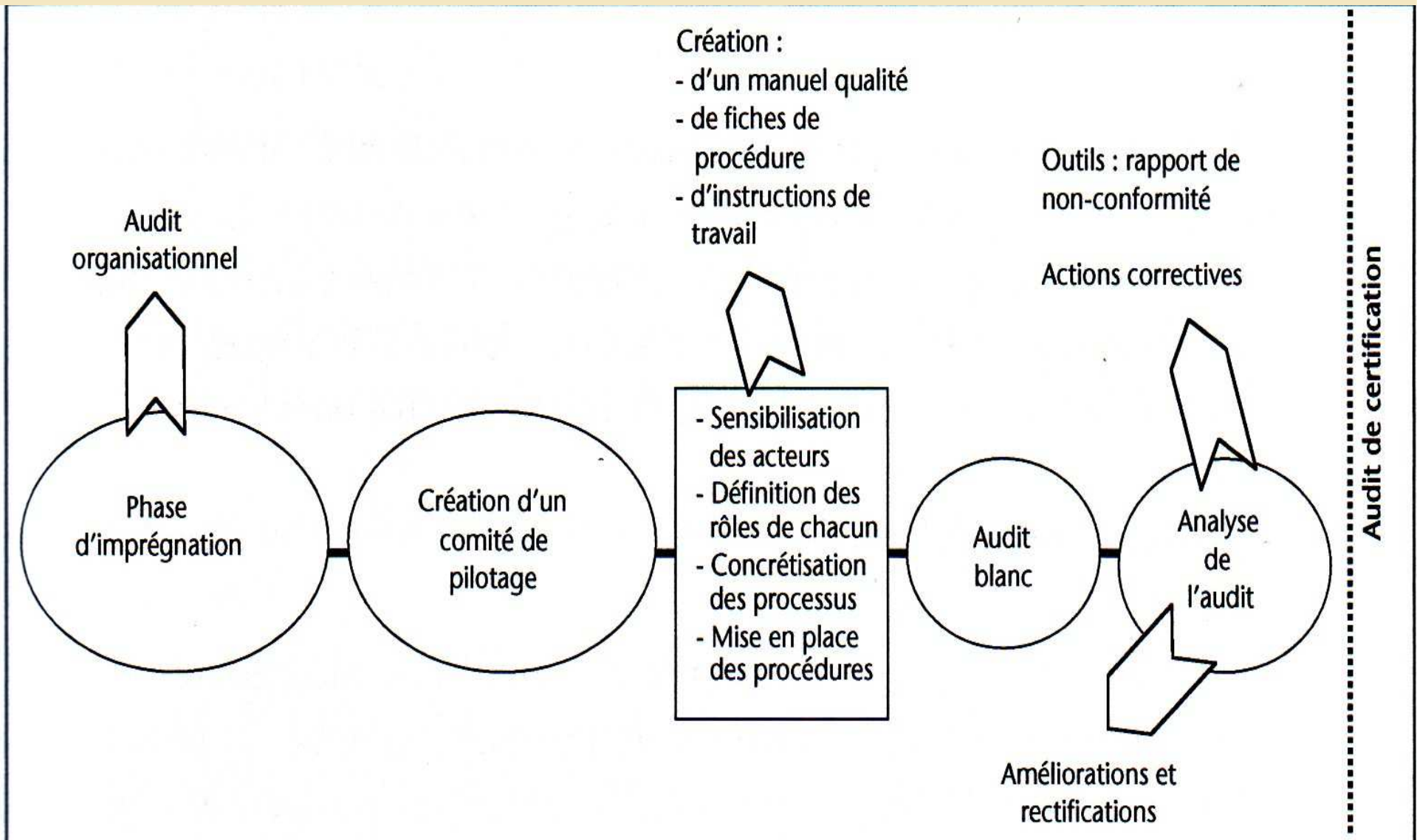
" S'inscrire pleinement dans le développement de l'estuaire de la Seine en valorisant les atouts et savoir-faire fondamentaux augerons, du littoral à l'arrière-pays »

### AXE 1 – Stimuler la compétitivité de notre économie

- **Mesure 1 - Création d'un parc d'activités augeron**  
*Des zones d'activités de qualité*  
*Une offre immobilière cohérente*  
*La qualité de l'accueil*
- **Mesure 2 – Développement d'une agriculture durable et qualitative**  
*Création d'une place de marché virtuelle et d'un observatoire des AOC*  
*Création d'un label rouge pour la viande bovine du Pays d'Auge*  
*Développement et promotion des secteurs d'activité cidricole et fromager*
- **Mesure 3 – Un tourisme à l'année du littoral à l'arrière-Pays**  
*Candidature au label national : Pays d'accueil Touristique*  
*Elargissement de l'action du Pays d'art et d'histoire*  
*Développement du tourisme rural de loisirs*  
*Création d'un Show room culturel et artistique de haute qualité* [Le projet fonctionnel](#)

# Planning général de certification (Carlier, Martinetti)

formes



# Audit en marketing territorial

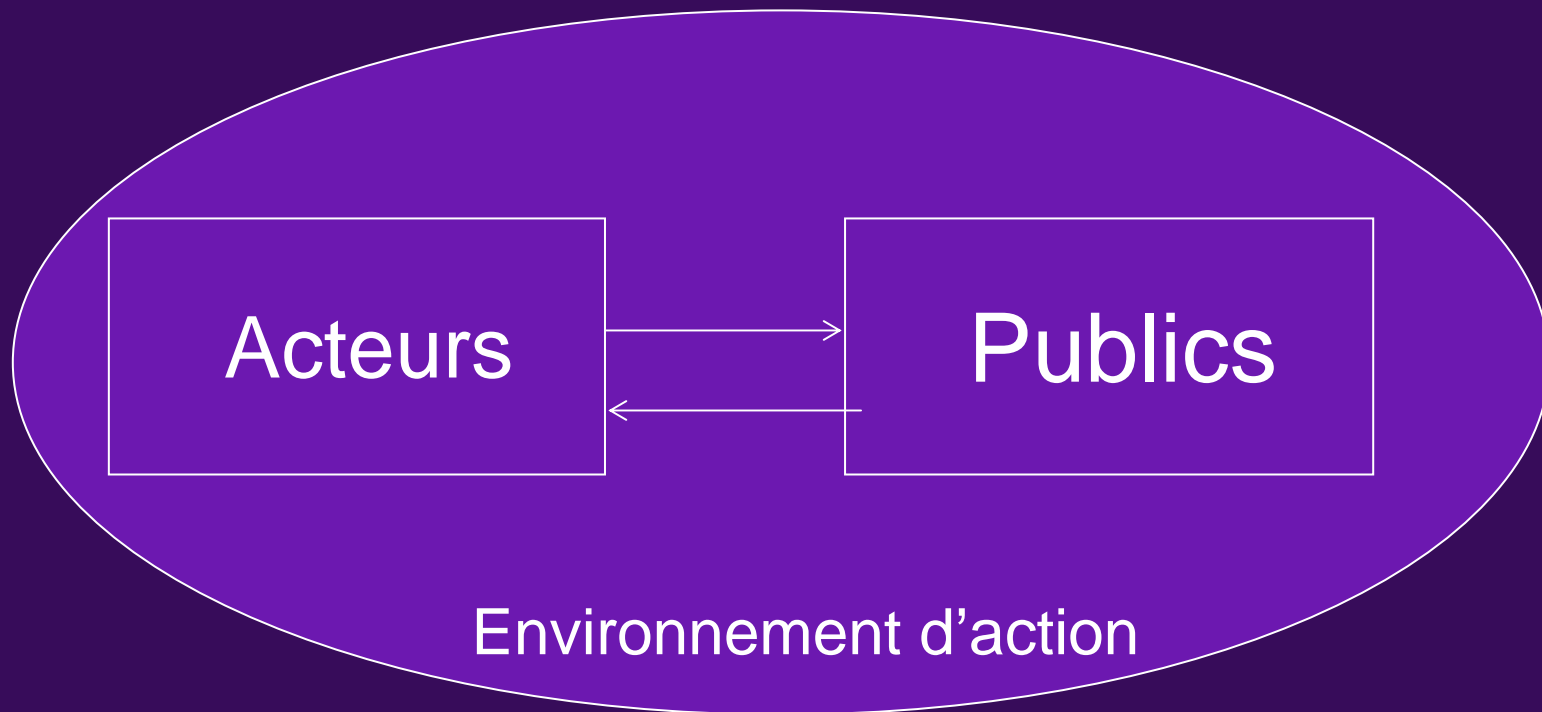
## Les Arcs janvier 2005



# Les services d'étude



1 – Domaine skiable	Aspects socio-techniques
2 – Domaine skiable	Animations, prestations
3 – Domaine skiable	Activités complémentaires
4 – Les loisirs en station	Distractions, animations soir
5 – Les loisirs en station	Pratiques sportives
6 – Les loisirs en station	Esthétisme et esprit du lieu
7 – Logistique	Les services municipaux
8 – Logistique	Les services commerciaux
9 – Logistique	Les services communications
10 – Le consommateur	Processus de satisfaction

# Un service, une organisation sous la forme d'une économie des rôles

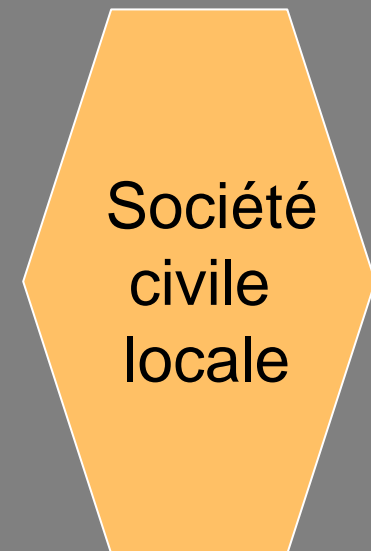


Pôles	Le discours des acteurs	Le discours des clients	Décalage Acteurs / Clients
Les remontées mécaniques	<u>L'offre</u> <u>Modalités de transport</u> Le service de remontées est très efficace.	<u>La demande</u> <u>Modalités de transport</u> Le parc des remontées mécaniques est de bonne qualité ».	<u>OUI / NON / PARTAGE</u> <u>Modalités de transport</u> NON
	<u>Services associés</u> La SMA met en place depuis 2 ans une politique formation accueil.	<u>Services associés</u> « L'accueil aux remontées est mitigé ».	<u>Services associés</u> PARTAGE
Les pistes	<u>Lieux de pratiques</u> La SMA s'efforce de maintenir un domaine piste et hors piste de qualité tout en tenant compte de l'écologie. De plus elle réalise des enquêtes de satisfactions sur le domaine.	<u>Lieux de pratiques</u> « Le domaine skiable est varié et les pistes sont de bonne qualité ».	<u>Lieux de pratiques</u> NON
	<u>L'information</u> La SMA et l'OT ont communiqué sur les dates de fermeture du domaine dès le 1er mars.	<u>L'information</u> « On n'a pas été mis au courant de la fermeture du domaine ».	<u>L'information</u> OUI
La sécurité	<u>Services</u> La sécurité sur le domaine est primordiale pour la SMA et la commune.	<u>Services</u> « Intervention rapide et efficace des secours ».	<u>Services</u> NON
Les forfaits	<u>Tarifs et formules proposées</u> Les tarifs dépendent de nombreux aménagements réalisés dans le but d'améliorer l'offre.	<u>Tarifs et formules proposées</u> « Les forfaits sont trop chers ».	<u>Tarifs et formules proposées</u> OUI
	<u>Modalités d'utilisation</u> La SMA a beaucoup investi dans le système ski-pass afin d'améliorer l'offre.	<u>Modalités d'utilisation</u> « Le ski-pass est pratique ».	<u>Modalités d'utilisation</u> NON

# Diagnostic situationnel, propédeutique à la définition du projet stratégique.

Pôles		
Les remontées mécaniques	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Le service des remontées semble bien organisé dans l'ensemble.</li> <li>o Il dispose de moyens efficaces</li> </ul> <p><u>Recommandations de l'expert:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Il nous semble nécessaire de maintenir une gestion cohérente, efficace et réactive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Certaines divergences entre acteurs semblent persister dans le développement des remontées : au sein du service entre la mairie et la SMA.</li> <li>o Certains acteurs (et en majorité les hébergeurs) semblent pas avoir diffusé les informations concernant la fermeture des pistes et des remontées.</li> </ul> <p><u>Recommandations de l'expert:</u></p> <p>Il nous semble nécessaire de...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Mieux communiquer entre les acteurs décisifs et tenir compte de s'avis de chacun afin de construire une stratégie de développement collective et partagée par tous.</li> <li>o Optimiser les relations inter acteurs au sein du réseau</li> <li>o Améliorer l'information en fin de saison : tous les acteurs doivent chercher à la diffuser et pas à la cacher.</li> </ul>
Les pistes	<p>Le service des pistes semble bien organisé dans l'ensemble. Il dispose de moyens efficaces</p> <p><u>Recommandations de l'expert:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Il nous semble nécessaire de maintenir une gestion cohérente, efficace et réactive</li> </ul>	<p>Certaines divergences entre la SMA et la mairie persistent dans le développement des pistes.</p> <p><u>Recommandations de l'expert:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Il nous semble nécessaire de mieux communiquer entre les acteurs décisifs et tenir compte des avis de chacun afin de construire une stratégie de développement collective et partagée par tous.</li> </ul>
La sécurité	<p>Le service sécurité semble bien organisé dans son ensemble. Il dispose de moyens efficaces. La mairie et la SMA travaillent ensemble au développement de la sécurité.</p> <p><u>Recommandations de l'expert:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Il nous semble nécessaire de maintenir une gestion cohérente, efficace et réactive</li> </ul>	<p>Certains acteurs dénoncent le retard de la station dans ce domaine.</p> <p><u>Recommandations de l'expert:</u></p> <p>Il nous semble nécessaire de...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Uniformiser les secours des acteurs et mieux tenir compte de l'avis de tous.</li> <li>o Rester alerte sur tous les dangers et accidents envisageables et communiquer sur les risques en montagne.</li> </ul>
Les faits	<ul style="list-style-type: none"> <li>o L'ambiance et les relations inter personnes au siège de ce service semblent être de bonne qualité.</li> <li>o Le personnel aux caisses semble être qualifié et compétent</li> </ul> <p><u>Recommandations de l'expert:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Il nous semble nécessaire de maintenir une gestion cohérente, efficace et réactive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Le budget du service billetterie et forfaits semble difficile à gérer (augmentation des charges et du personnel)</li> </ul>

# Le jeu des acteurs dans une station (Marcelpoil, Boudières) Projet





# Ancrage des stations : entre offre et demande

Introduction

**Méthode**

Résultats

Discussion

## 2 – Etude des formes de développement

des stations sportives de montagne

Groupe de recherche SIT (IGA - Grenoble)



**Les formes de développement**

**Vers un projet du système territorial situé**

# Développement d'un système d'intelligence culturelle

UNE STRATÉGIE  
POUR CHAMONIX  
MONT-BLANC



# L'univers free ride-style aux Deux Alpes

## *Glisse sensations*

### **La glisse aux 2 ALPES ce n'est que du bonheur !**

Sortez des sentiers battus, accompagné d'un moniteur ou d'un guide, découvrez de pures sensations de liberté dans les nombreux itinéraires hors pistes, comme les **Vallons de la Meije**, l'un des plus mythiques "spot de glisse" du monde, dans une ambiance de haute montagne.

**Free Respect** : chaque semaine des pisteurs, des guides et moniteurs de ski sensibilisent gratuitement les passionnés de hors-piste. Avec le **Free Respect**, les 2 Alpes vous proposent une alternative à l'interdiction du hors-piste.



## *Nouvelles glisses : Ateliers Slide et Snowpark...*



## Ingénierie culturelle

(organisation, éléments, coûts, processus, médias, événementiels,...) culturelle

**Economie des rôles**  
(relation acteur, public, accord, traduction, logique d'action)



**Régulation :**  
Pilotage,  
gouvernance ?  
formelle,  
informelle ?  
Evaluation

**Système d'intelligence culturelle (SIC)**  
(ressources immatérielles, savoirs partagés, présence ou absence d'un collectif réflexif)