LA MONTAGNE EN TRANSITION:

STATIONS THERMALES, NOUVELLE DESTINATION BIEN-ÊTRE





TÉLÉCHARGEZ LE RAPPORT FINAL



TÉLÉCHARGEZ LA SYNTHÈSE

LA MONTAGNE EN TRANSITION:

STATIONS THERMALES, NOUVELLE DESTINATION BIEN-ÊTRE

Une étude commanditée par :

L'Association Nationale des Élus de la Montagne (ANEM)

Une étude réalisée par :

Nomadeis

Soutenue et co-financée par :

- \bullet L'Association Nationale des Maires des Communes Thermales (ANMCT)
- L'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT)
- La Caisse des Dépôts et Consignations (CDC)
- Atout France
- Le Conseil National du Thermalisme (CNTH)

LA MONTAGNE EN TRANSITION, DU THERMALISME AU BIEN-ÈTRE

Les stations thermales de montagne font face à de multiples enjeux sur les plans économiques et environnementaux, mis en exergue par la pandémie de la COVID-19.

Dans ce contexte, les acteurs de ces territoires ont multiplié les temps de réflexion et d'échange en vue de repenser le modèle touristique des communes de montagne pour le rendre plus durable, moins sensible aux aléas climatiques, et plus adapté aux aspirations émergentes des clientèles.

Le développement de cette nouvelle économie touristique s'articule autour de deux axes majeurs :

DIVERSIFIER L'OFFRE TOURISTIQUE et renforcer la conquête de nouvelles clientèles, notamment en valorisant les liens entre santé et environnement, dans une approche globale fondée sur la notion de bien-être.

ACCÉLÉRER LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE des activités touristiques des stations thermales de montagne, dans la continuité de l'ambition nationale sur les plans climatiques et environnementaux.

En plein essor, le tourisme de bien-être apparaît comme un tourisme à la fois respectueux de l'impératif de transition écologique et parfaitement adapté aux stations thermales de montagne, qui disposent des ressources et moyens adaptés pour le développer.

Dans ce contexte, l'Association Nationale des Élus de la Montagne (ANEM) a lancé une étude visant à accompagner les stations thermales de montagne dans la définition d'un nouveau concept de destination touristique articulé autour de la notion de bien-être, et à poser les bases de la transition des communes vers cette nouvelle offre.

4 OBJECTIFS AMBITIEUX, UNE MÉTHODOLOGIE PRÉCISE

Cette étude a pour objectif d'établir *un état des lieux* et de comprendre les enjeux des stations thermales de montagne, d'identifier *une typologie des stations thermales de montagne* en composant des catégories de stations partageant des caractéristiques communes, de proposer *une nouvelle définition de destination touristique* pour les communes supports de stations thermales, mettant notamment en avant le concept de «bien-être» associé aux spécificités des territoires de montagne et enfin de penser une stratégie collective nationale qui pourra être incarnée et déclinée localement.

Plusieurs types d'analyse ont été réalisés. Une analyse conceptuelle des notions de santé et de bien-être, une analyse des bonnes pratiques nationales, internationales et sectorielles. Un recueil de données économiques et environnementales a permis d'alimenter une base de données de près de 140 indicateurs et critères à la fois quantitatifs et qualitatifs caractérisant l'offre touristique des stations du périmètre.

Pour approfondir ce travail, une consultation en ligne a également été menée auprès des offices de tourisme des 47 stations thermales de montagne. Cette consultation a permis de recueillir les réponses de 29 stations touristiques, apportant un retour sur la perception des acteurs locaux des enjeux relatifs à leur offre touristique. L'ensemble de ces résultats et données ont été croisés afin de parvenir à une catégorisation des stations thermales de montagne en 6 groupes cohérents.

L'exploration de la notion de destination touristique de bien-être a permis de mettre en évidence *les différents modes d'incarnation d'une destination de bien-être* accessibles aux stations thermales de montagne.

DIAGNOSTIOUER

COMPRENDRE LES ENJEUX DES STATIONS THERMALES DE MONTAGNE

ANALYSER LES TYPOLOGIES

CATÉGORISER LES STATIONS PAR LA COMPATIBILITÉ DE LEURS ATOUTS ET DÉFIS

PROPOSER UN CONCEPT DE DESTINATION TOURISTIQUE

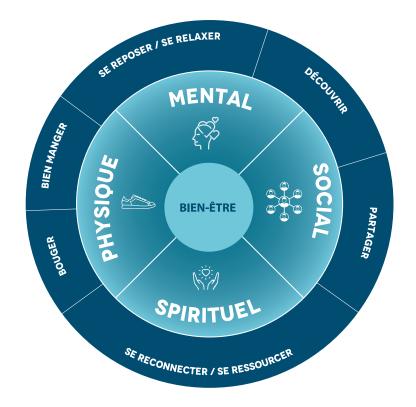
ASSOCIER
LA SPÉCIFICITÉ
ENVIRONNEMENTALE
DE LA MONTAGNE
AUX BESOINS «BIEN-ÊTRE»
DES FRANCAIS

STRATÈGIE DE TRANSITION

QU'EST-CE QUE LE BIEN-ÊTRE AUJOURD'HUI ?

Le concept de santé est défini par l'OMS comme «un état de complet de bien-être physique, mental et social». Cette première définition offre une prise en compte de l'état de santé dans sa globalité. La notion de bien-être est ainsi intégrée et connectée à celle de la santé. Il s'agit d'un concept multidimensionnel. En son acception, la définition la plus large, réside dans un « sentiment général d'agrément, d'épanouissement suscité par la pleine satisfaction des besoins du corps et/ou de l'esprit».

À travers ses différentes définitions, le bien-être intègre des dimensions physiques, mentales, spirituelles et sociales. Dès lors, il se retrouve au cœur de plusieurs secteurs économiques différents, comme le tourisme du bien-être, les programmes de nutrition, le sport d'entretien (dont le fitness), le secteur de la beauté et de l'anti-âge, la médecine préventive, la médecine traditionnelle, le développement personnel, le voga, la méditation, le bien-être au travail, etc., Par son «activation» au travers d'activités ciblées. le bien-être, qui est une composante de la santé, agit sur la santé à long terme des individus, pouvant permettre l'atteinte d'un état de pleine santé.



LE BIEN-ÊTRE, UNE DEMANDE SOUTENUE EN FRANCE DEPUIS 5 ANS

Selon Atout France, le bien-être est un secteur en plein essor qui connaît en France une croissance comprise entre 8% et 12% par an depuis 2015. La France figure parmi les premières destinations du tourisme de bien-être: 4e destination mondiale en termes de recette et 5e du point de vue de

la fréquentation. Cette demande croissante s'explique l'interaction de différents facteurs: crise sanitaire, crise environnementale, vieillissement de la population et hausse des maladies non transmissibles.

100 000 DÉCÈS LIÉS À LA POLLUTION EN 2018







LES STATIONS THERMALES DE MONTAGNE, UNE DESTINATION PRIVILÉGIÉE POUR LE BIEN-ÊTRE

Les stations thermales de montagne peuvent capitaliser sur deux principaux atouts: le premier repose sur les vertus de l'eau thermale. Les activités thermales permettent l'amélioration du bien-être dans ses différentes dimensions via deux principaux formats d'offres. Les cures médicales, qui délivrent des soins médicaux (prescrits et remboursés en France dans le cas des cures conventionnées, sinon sur le modèle de cures dites «libres») et les séjours bien-être non médicalisés centrés sur des soins de type spa, massages, etc.

Le second atout réside dans le *lien entre altitude et amélioration de la santé* qui a été spécifiquement étudié par l'agence régionale du tourisme de la région Auvergne-Rhône-Alpes, qui a procédé à une analyse d'articles scientifiques sur ce sujet. Ces articles objectivent les impacts positifs des séjours en montagne sur la santé: *diminution du stress, amélioration de la fonction cardio-vasculaire, lutte contre l'obésité, renforcement du système immunitaire.*

UN NOUVEAU CONCEPT ÉMERGENT DE DESTINATION TOURISTIQUE

L'exploration de la notion de bien-être a permis, d'une part d'approfondir la compréhension de ce terme, et d'autre part d'identifier de nouvelles tendances émergentes de la part de la clientèle touristique.

Les caractéristiques naturelles et patrimoniales des stations thermales de montagne constituent le socle d'une offre touristique de bien-être.

À partir des informations recueillies sur les sites internet des offices de tourisme, il a ainsi pu être établi que 100% des stations thermales de montagne proposaient des activités liées à au moins 3 composantes du bien-être. L'étude a également permis de mettre en évidence que 51% des stations thermales de montagne proposaient déjà une réelle diversité d'activités en matière de bienêtre, posant les bases d'un positionnement bien-être établi (même si le niveau d'intégration du bien-être dans le positionnement marketing varie fortement d'une station à l'autre).

D'UNE STATION PROPOSANT UNE OFFRE DE BIEN-ÊTRE À UNE « DESTINATION BIEN-ÊTRE »

QU'EST-CE QU'UNE DESTINATION TOURISTIQUE DE BIEN-ÊTRE?

Les motivations des clientèles bien-être étant plurielles, il existe une pluralité de manières d'incarner et de se développer en tant que destination bien-être.

Deux principales dimensions peuvent être utilisées pour caractériser le concept de destination touristique de bien-être:

la nature des motivations principales de la clientèle quand elle choisit une offre et une destination touristique «bien-être»: on peut ainsi positionner un premier axe autour des motivations suivantes:

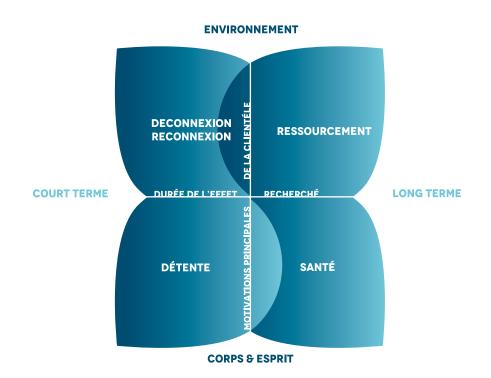
- la recherche de l'apaisement du corps et de l'esprit;
- la recherche de l'apaisement via une relation à la nature et à la société.

La durée des effets:

La clientèle peut aspirer à ce que les effets du séjour sur son bien-être soient plus ou moins longs. Une clientèle ayant des considérations plutôt ludiques pourra se contenter d'un effet sur le court-terme, quand une clientèle ayant des considérations plutôt thérapeutiques souhaitera que les effets de son séjour s'inscrivent dans la durée.

Ainsi, le croisement de ces deux dimensions (la nature des motivations et la durée des effets) permet de délimiter *quatre modes d'incarnation d'une destination* de bien-être, qui ne sont ni hermétiques les uns aux autres ni exclusifs, et qui ont ainsi vocation à s'entremêler et se superposer.

RÉPARTITION DES OFFRES TOURISTIQUES DES STATIONS THERMALES DE MONTAGNE



LES 4 MODES D'INCARNATION D'UNE DESTINATION DE BIEN-ÊTRE

DESTINATION « DÉCONNEXION + RECONNEXION »

Elle s'adresse aux clientèles désireuses de s'affranchir des préoccupations du quotidien, de s'octroyer une pause oxygénée dans un milieu naturel préservé et reposant, de se reconnecter momentanément avec cet environnement et avec elles-mêmes.

Exemples d'activités

susceptibles d'être proposées: proposition de séjours authentiques dans des hébergements atypiques (station des Eaux Bonnes); labellisation «Nordic Walk» et proposition d'une offre de parcours de marche nordique (station d'Amélie-les-Bains Palalda).

DESTINATION « **DÉTENTE** »

Elle répond aux aspirations des clientèles désireuses de se relâcher sur le plan physique et mental, de se relaxer sans nécessairement être à la recherche d'une offre thérapeutique, de se procurer une pause ponctuelle de bien-être, qui leur fera du bien sur un horizon de temps limité.

Exemples d'activités susceptibles d'être proposées:

création d'une «Maison du bien-être» proposant une large gamme de soins et prestations (station de Bagnères-de-Luchon); offres de séjours articulant sports de montagne et activités de bien-être (station d'Ax-les-Thermes).

DESTINATION « RESSOURCEMENT »

Elle s'adresse à des clientèles désireuses de se reconnecter à l'environnement naturel tout en pratiquant des activités ayant un impact positif sur leur santé mentale et spirituelle. Les activités proposées permettent d'être en étroite connexion avec la nature et le terroir local, et de «recharger ses batteries».

Exemples

d'activités susceptibles d'être proposées: proposition de séjours authentiques et valorisant le patrimoine naturel local station de Capvern-les-Bains); organisation d'une «Fête»

DESTINATION « SANTÉ »

Elle s'adresse en priorité à des clientèles désireuses de prendre soin de leur santé dans la durée. Articulant soins de qualité et patrimoine naturel aux vertus bienfaisantes, elle cherche à améliorer le capital santé sur le long terme.

Exemples d'activités susceptibles d'être proposées :

programme santé développé à l'échelle de la station impliquant les acteurs économiques clés (station de Brides-les-Bains); offre de mini-cures articulées autour du patrimoine naturel et de ses bienfaits pour la santé (station du Mont-Dore).

 \cdot 8

LES 6 TYPOLOGIES DES STATIONS THERMALES DE MONTAGNE

La classification des stations s'est faite sur la base d'une sélection de critères caractérisant d'une part l'offre de bien-être des stations, et d'autre part le positionnement marketing des stations autour de cette offre.

La première phase d'étude a consisté en la réalisation d'un état des lieux de la prise en compte de la notion de bien-être dans le positionnement touristique des 47 stations. Ce 1^{er} diagnostic a permis d'aboutir à une classification des stations étudiées au sein de six catégories.

Cette classification rassemble les stations possédant des atouts similaires et faisant face aux mêmes défis. Elle doit permettre de diffuser une compréhension commune du positionnement relatif de chacune des stations et de faciliter la comparaison et l'inspiration entre les stations.

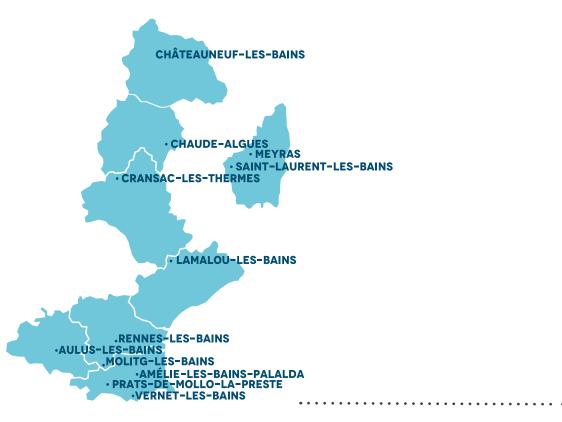
15% **NON DÉFINIES** THERMALISME 23% GÉNÉRALISTE DIVONNE-LES-BAINS LA LÉCHÈRE ALLEVARD-LES-BAINS URIAGE 3% SPORT DE DIGNE-LES-BAINS **MONTAGNE** CAMBO-LES-BAINS **15**% 0% SPORT & SANTÉ BIEN-ÊTRE

12 STATIONS PROPOSENT UNE OFFRE TOURISTIQUE AXÉE SUR LE THERMALISME

L'offre touristique y est centrée autour de l'activité de l'établissement thermal existant, avec un niveau de dépendance à cette activité qui est élevé. 75% des stations sont situées en basse et moyenne montagne (altitude inférieure à 2000 m), certaines ne se sentent donc pas appartenir à l'imaginaire des «stations de montagne». Par ailleurs, ces stations présentent une plus grande vulnérabilité économique que les autres stations, (chômage moyen de 18%, soit supérieur de 4 points à la movenne des stations étudiées). 83% de ces stations s'estiment dépendantes de l'activité thermale, qui est selon elles le principal moteur économique du territoire.

L'offre touristique y est peu structurée: l'articulation entre l'offre touristique et thermale est faible (seul un tiers des stations proposent des offres conjointes entre l'office du tourisme et l'établissement thermal).

Le bien-être n'y est pas un élément mis en avant dans le positionnement marketing, qui est plutôt centré sur les thermes: 8/12 stations ne mettent pas le bien-être en avant, et 4 y font référence, sans en faire un élément stratégique d'attraction touristique.



Exemple

À Lamalou-les-Bains, commune du Massif central de 2509 habitants, 91% des visiteurs de l'établissement thermal sont des curistes. La station s'estime dépendante de l'activité thermale mais envisage le bien-être comme un axe stratégique de développement.

6 STATIONS PROPOSENT UNE OFFRE TOURISTIQUE PRINCIPALEMENT AXÉE SUR LES SPORTS DE MONTAGNE

Ces stations sont toutes de petites communes des Pyrénées. Elles sont attractives sur le plan touristique: cinq stations sur 6 occupent une place centrale dans l'économie de leur territoire et 50% des stations attirent une clientèle internationale. Ce dynamisme repose principalement sur l'offre touristique liée au patrimoine naturel et les sports d'hiver: toutes listent le tourisme lié au patrimoine naturel ou aux sports d'hiver comme première activité dont leur économie dépend.

L'activité thermale est essentiellement médicale et est peu intégrée à la stratégie marketing des stations. Ces stations communiquent donc fortement autour de leur offre de sports d'hiver. Si la moitié des stations ne font à ce jour que peu figurer le bien-être dans leur positionnement marketing, l'ensemble des stations indiquent en faire un axe stratégique de développement.

LARUNS · ARGELÈS-GAZOST EAUX-BONNES · CAUTERETS • LUZ-SAINT-SAUVEUR SAINT-LARY-SOULAN ·

Exemple

À Saint-Lary-Soulan, l'offre touristique de la station s'articule principalement autour des activités sportives. Le thermalisme et le bien-être sont intégrés à cette offre, mais constituent plutôt un axe secondaire.

4 STATIONS PROPOSENT UNE OFFRE TOURISTIQUE DIFFÉRENCIANTE CENTRÉE SUR LA SANTÉ

L'ensemble de ces stations indique une forte dépendance de leur économie à l'activité thermale, même s'il s'agit de stations de taille relativement limitée en matière de nombre de curistes accueillis (entre 2000 et 6000 curistes par an). Elles mettent en avant le caractère fortement distinctif de leur offre thermale, et en font un argument clé de leur attractivité touristique. 100% des établissements thermaux de cette catégorie sont en gestion privée ou semi-privée mais la cohérence du positionnement

bien-être et santé affichée sur les sites des établissements et sur les sites des offices de tourisme démontre une bonne interaction. Ces stations ont développé une expertise sur la santé, dont elles font un élément central et innovant de *positionnement marketing*. Leur activité économique s'appuie avant tout sur le thermalisme. Cette offre différenciante est affichée à la fois par les thermes et par l'office de tourisme de la station.



Exemple

Châtel-Guyon a été choisie par le Conseil Régional d'Auvergne pour être « pilote » du concept de station thermale de « pleine santé ». La station bénéficie d'une reconnaissance internationale pour la qualité de ces soins, avec notamment une expertise avant-gardiste sur le microbiote intestinal.



· CHÂTEL-GUYON





7 STATIONS PROPOSENT UNE OFFRE TOURISTIQUE INTÉGRÉE: SPORTS ET BIEN-ÊTRE

accueillant une station de ski, ont développé : un double positionnement sports et : bien-être. Elles attirent une clientèle diversifiée, en complétant leur offre sportive par des activités bien-être qu'elles mettent fortement en avant.

Toutes les stations de cette catégorie présentent un *dynamisme économique* certain (taux de chômage moyen de 9% sur la catégorie). Il s'agit par ailleurs de stations qui rayonnent sur leur territoire.

Ce dynamisme économique est particulièrement porté par les activités thermales et de sports d'hiver dont les stations se sentent toutes dépendantes. Pour contrebalancer cette dépendance forte, ces stations ont développé une double offre touristique: sport et bien-être.

Ces stations, toutes à proximité ou · Le bien-être est un argument marketing fort de ces stations, 6 sur 7 le mentionnant explicitement sur le site de l'office du tourisme. Toutes proposent une offre bien-être étoffée et intégrant plusieurs dimensions (bouger, se ressourcer, découvrir), qui est relativement bien intégrée à l'offre plus classique de sports d'hiver (5 stations sur 7 proposent des offres combinées sports & bien-être). Ces stations attirent de nombreux visiteurs, autres que les curistes, avec une clientèle en majorité d'origine nationale ou internationale.





Exemple

L'offre de sport d'hiver de Saint-Gervais est dense et l'offre de l'établissement thermal est moderne (mini-cures ciblant des maux contemporains comme l'anxiété et espace spa scénarisé). La coordination de l'action de l'établissement thermal et de l'office de tourisme en matière de promotion touristique est forte, si bien que ce positionnement bien-être est très lisible dans le marketing global de l'offre touristique.

11 STATIONS PROPOSENT **UNE OFFRE TOURISTIQUE GÉNÉRALISTE**

Ces stations proposent une offre touristique généraliste, avec une grande diversité d'activités proposées, liées directement ou indirectement au bien-être. Le positionnement bien-être est perceptible mais ne constitue pas encore un élément structurant. Ces stations sont attractives touristiquement mais pour une *clientèle avant tout* régionale. Cette attractivité repose sur un bon niveau de diversification de l'offre touristique dans la station ou dans l'écosystème de la station. Les activités touristiques proposées ne sont toutefois pas structurées dans une offre claire et sont peu intégrées : les différents acteurs du territoire coopèrent peu (seuls 36% des stations proposent des forfaits combinant activités thermales et touristiques).

Les stations communiquent autour de *l'au*thenticité de leur territoire (à travers les paysages, le patrimoine et le terroir local) comme une thérapie face aux maux de la vie urbaine (bruit, stress, pollution). Ce positionnement nécessite néanmoins d'être très mature (lisible, en cohérence avec les infrastructures...) pour être différenciant.

Ce manque de maturité de l'offre de bienêtre ne permet donc pas aux stations de sortir de leur dépendance économique, à l'activité thermale et aux casinos (89% des stations ayant répondu à la consultation se disent dépendantes à l'une ou l'autre de ces activités).

Exemple

L'offre touristique de la station de Salins-les-Bains est plutôt diversifiée. mais n'affiche aucune spécialisation marquée. La station a pour ambition de faire du bien-être un axe de développement structurant. Elle met notamment à profit le bien-être pour valoriser son terroir et son histoire via des soins locaux ou des week-ends de découverte conjuguant thermalisme, gastronomie, découverte du patrimoine.



7 STATIONS HORS-TYPOLOGIES

manque d'information et de données permettant de caractériser l'état des lieux existant à date. On relève 2 cas de figure principaux:

- Ces stations ont été ras- 4 stations ne disposent pour 3 stations. l'informasemblées dans une catégo- pas ou plus d'établisserie spécifique, en raison du ment thermal en 2021 (Alet-les-bains. Barbazan. Isolaccio et Saint-Nectaire).
 - tion en ligne disponible est insuffisante pour étudier leur offre touristique en lien avec les thermes et le bienêtre, ce qui ne permet pas de les intégrer à la typologie à ce stade (Salins-Fontaine, Saint-Claude et Cilaos).

PROPOSITION D'ACTION POUR LES STATIONS THERMALES DE MONTAGNE

DÉVELOPPER UNE IDENTITÉ COMMUNE DE « STATION THERMALE DE MONTAGNE »

Il apparaît nécessaire que les stations thermales de montagne s'accordent sur un ensemble d'éléments structurants qui permettent de définir leur identité et de poser les bases de ce que tout touriste ou curiste doit être amené à trouver au sein d'une «station thermale de montagne».

L'étude a mis en évidence des caractéristiques communes qui constituent de véritables atouts en matière de tourisme et de bien-être. Ces stations disposent en effet d'une double identité de station de montagne et thermale, en bénéficiant d'un cadre et de propriétés naturels d'exception, d'un savoir-faire unique et d'un patrimoine culturel riche.

Par ailleurs, les stations thermales de montagne sont associées à des imaginaires de qualité, de nature et de bonne santé. Un ensemble de marqueurs caractérise la perception qu'ont les touristes de ces stations, et pourrait constituer le socle d'une identité commune, afin de développer l'attractivité des stations thermales de montagne à l'échelle nationale. Ce socle national serait renforcé au niveau local par les spécificités propres à chaque station.

LES 3 MARQUEURS DE CETTE IDENTITÉ

NATURE

Cadre naturel d'exception (eau/montagne)

SANTÉ

Bienfaits sur la santé, approche holistique de la santé et du bien-être

QUALITÉ

Expérience client personnalisée, cohérente et de qualité.

Enfin, le référentiel commun des stations thermales de montagne pourra être décliné sous la forme d'une charte, encadrant le parcours client dans les stations revendiquant cette identité.

Cette charte du parcours client au sein des stations thermales de montagne pourra reposer sur plusieurs axes principaux, déclinés en leviers d'action et étroitement liés aux marqueurs clés de l'identité des stations thermales de montagne, tels que: l'accessibilité de la station, la qualité des soins, la qualité des hébergements, la cohérence des activités touristiques, un cadre naturel préservé, ou encore l'identité territoriale de la station.

Une fois la charte finalisée, la première étape consistera pour les stations à mener un travail de diagnostic de l'existant, permettant d'identifier le niveau d'alignement avec la charte et de déterminer les actions à mettre en oeuvre afin de s'aligner avec les différents critères définis.

APPROFONDISSEMENT DES CONNAISSANCES DE L'EXISTANT ET DES BESOINS PRIORITAIRES DE CHAQUE STATION

L'objectif poursuivi ici est l'identification, grâce à des études et analyses complémentaires, des actions prioritaires à mener pour:

- que les stations construisent une offre qui réponde aux attentes de la clientèle.
- que les stations construisent une offre qui soit cohérente avec les marqueurs de l'identité commune et les critères identifiés de la charte.

Les stations doivent approfondir la connaissance qu'elles ont de leurs clientèles actuelles et futures, par le biais d'enquêtes sur le profil et les attentes des clientèles des stations thermales de montagne et destinations de bien-être. Cette connaissance peut-être détaillée à l'échelle de chaque station, au travers d'études de terrain des clientèles qui permettront d'orienter le positionnement à adopter par la station.

Il importe d'approfondir *la connaissance* des atouts et ressources dont les stations disposent à jour afin de comprendre quel type de destination bien-être chacune station est à même d'incarner.

Il est également essentiel de définir les efforts d'aménagement, de développement et de structuration de l'offre touristique qui seront nécessaires pour effectuer la transition vers une destination de bienêtre.

Pour réaliser ce diagnostic, les stations peuvent dans un premier temps s'appuyer sur la base de données élaborée dans le cadre de la présente étude et comprenant plus de 140 indicateurs, puis approfondir ce diagnostic au travers d'études diverses (audit approfondi des atouts, cartographie des acteurs, étude de notoriété ou encore approfondissement du diagnostic des vulnérabilités).

PROPOSITION D'ACTION POUR LES STATIONS THERMALES DE MONTAGNE (SUITE)

RÉFLEXION AUTOUR DE L'INGÉNIERIE FINANCIÈRE NÉCESSAIRE POUR DÉPLOYER AU NIVEAU LOCAL LA STRATÉGIE NATIONALE

Il est nécessaire, pour faire vivre l'identité commune et déployer la stratégie nationale, de mettre en place une ingénierie financière en soutien à cette initiative.

En plus des aides identifiables à plusieurs échelons (aides européennes, communales, départementales, etc.), plusieurs programmes nationaux en lien avec le développement et l'attractivité des territoires soutiennent aujourd'hui les stations thermales de montagne et pourraient servir de levier pour la mise en place des stratégies locales de transition (en capitalisant sur ces programmes à l'échelle nationale par le retour d'expérience des stations accompagnées et le lancement de démarches collectives pour en bénéficier, et/ou en menant des démarches individuelles à l'échelle locale pour bénéficier de financements et appuis en ingénierie).

Les programmes en question sont notamment :

- le *Plan Avenir Montagne*, lancé par le gouvernement en mai 2021 a pour objectif d'accompagner les territoires de montagne dans leur stratégie de transition et de développement touristique.
- Il est constitué de 2 volets complémentaires: Avenir Montagne Investissement (4 stations thermales de montagne en bénéficient à date) et Avenir Montagne Ingénierie (27 stations thermales de montagne en sont lauréates à ce jour);
- deux programmes d'investissement nationaux visant à revitaliser les centres-villes dans une logique d'attractivité et de développement des territoires: Action Cœur de Ville (une station thermale de montagne en bénéficie à date) et Petites Villes de Demain (15 stations thermales de montagne en sont déjà bénéficiaires).

DIALOGUE ENTRE STATIONS ET PARTAGE DE BONNES PRATIQUES

Lors de l'atelier de travail organisé en mai 2022, l'ensemble des participants ont souligné l'importance du dialogue entre stations et du partage de bonnes pratiques dans la bonne mise en oeuvre et déclinaison de l'image de marque à l'échelle locale.

Ce partage de bonnes pratiques peut se faire de plusieurs manières.

Dans un premier temps, les stations thermales peuvent s'appuyer sur le travail réalisé dans le cadre de cette étude, en consultant les bonnes pratiques recensées dans le cadre du triple benchmark (benchmark des pratiques des stations thermales françaises, benchmark des pratiques des pratiques des stations thermales à l'international et benchmark des pratiques développées au sein d'autres secteurs touristiques), lequel regroupe près de 80 exemples de bonnes pratiques.

Dans un second temps et afin de favoriser le dialogue au sein du réseau des stations thermales de montagne, il peut être envisagé d'organiser une réunion annuelle dédiée au partage de bonnes pratiques, et d'organiser des learning expéditions (observations sur site au sein de stations volontaires et présentant une stratégie déjà bien avancée et reconnue en matière de bien-être).

Enfin, le dialogue entre stations peut être facilité à l'échelle locale, via l'organisation de *groupes locaux* d'échange de bonnes pratiques (par exemple à l'échelle des massifs), tout en veillant à articuler cela avec les divers modes de collaboration déjà en place sur le terrain.

PROPOSITION D'ACTION POUR LES STATIONS THERMALES DE MONTAGNE (SUITE)

GOUVERNANCE ET PILOTAGE

En parallèle, le lancement, le suivi et la gestion des différents travaux liés à la mise en œuvre de la stratégie nationale nécessitera la mise en place d'un système de gouvernance avec ses comités et ses partenaires.

Pour faire vivre le collectif, il est nécessaire de définir un organe de gouvernance qui aura à charge de préciser les grandes étapes du déploiement et de fixer les échéances.

Cet organe de gouvernance pourra dans un premier temps se former autour des membres du comité de pilotage et des élus des stations ayant contribué et suivi l'avancement de la présente étude (via les entretiens qualitatifs et l'atelier) et pourra être complété par les élus volontaires d'autres stations dans un second temps. La gouvernance de cette stratégie nationale de transition devra se faire en articulation avec toutes les démarches préexistantes impliquant la diversification de l'offre de tourisme des stations thermales du périmètre et développées à plusieurs échelons (local, régional et national).

Enfin, la mise en oeuvre de cette stratégie de transition et de ses différents chantiers pourra se faire de manière séquencée, en se concentrant dans un premier temps sur une sélection de «stations ambassadrices» (présentant à date un niveau d'avancement suffisant pour s'approprier l'identité commune et la charte définies), puis en élargissant les travaux aux autres stations volontaires par cercles concentriques, en embarquant d'abord les plus avancées dans la construction d'une offre de bien-être.

PRISE EN COMPTE DE L'ENJEU DE TRANSITION ENVIRONNEMENTALE

Les risques environnementaux ont ou seront susceptibles d'avoir un impact sur les activités touristiques développées par les stations thermales de montagne dans les années à venir, et ils doivent ainsi impérativement être pris en compte dans les stratégies de développement.

L'analyse des vulnérabilités environnementales des stations thermales de montagne, réalisée dans la première phase de l'étude, a notamment permis de mettre en évidence, pour un ensemble de stations, une vulnérabilité forte relative à trois principaux facteurs de risque:

• 10 stations possédant un domaine skiable/ localisées à proximité d'un domaine skiable font face à un risque lié à *l'évolution du niveau d'enneigement*;

- 10 stations présentent un risque particulièrement élevé vis-à-vis de la hausse de la fréquence et de l'intensité des phénomènes climatiques extrêmes;
- Pour 17 stations, les risques relatifs à l'eau (dégradation de l'état écologique et risques de sécheresses) sont particulièrement élevés.

Un ensemble de *bonnes pratiques* déjà observées à l'échelle des stations sont présentées dans le rapport, comme première réponse à ces enjeux et impacts environnementaux.

LA MONTAGNE EN TRANSITION: STATIONS THERMALES, NOUVELLE DESTINATION BIEN-ÊTRE

UNE ÉTUDE COMMANDITÉE PAR:



UNE ÉTUDE RÉALISÉE PAR:



AVEC LE SOUTIEN DE:











Édité par ITF France sur papier PEFC. Septembre 2022. Conception et design: **Gilles&Vincent**

www.anem.fr suivez-nous sur les réseaux







7, rue de Bourgogne - 75007 Paris Tél.: +33 (0) 1 45 22 15 13 www.anem.fr contact@anem.org