

Livre blanc

Domaines skiables et territoires de montagne 2035

**Comment les domaines skiables deviennent des
actifs stratégiques de robustesse territoriale ?**

**Transformer les investissements d'aujourd'hui en
valeur durable pour les vallées de demain**

**Florence Vasseur
Jérôme Huet**



**PKF
Arsilon**

Co-rédacteurs



Jérôme Huet

Spécialiste RSE &
territoires

jerome.huet@pkf-arsilon.com
06 71 87 86 14



Florence Vasseur

Associée responsable du
secteur public

florence.vasseur@pkf-arsilon.com
06 11 61 15 55

Table des matières

Préface

Édito

1. La montagne habitée : le nouveau défi des vallées
2. Les domaines skiables : d'infrastructures touristiques à actifs territoriaux
3. La contribution territoriale : rendre visible ce qui compte
4. De la valeur préservée à la dépense publique évitée
5. Piloter la robustesse territoriale
6. La contribution territoriale en action

Conclusion : Ce qui fait tenir une vallée

Annexes :

Annexe 1 - Manifeste pour les territoires de montagne 2035

Annexe 2 - Onze recommandations pour les territoires de montagne

Annexe 3 - Sources et références

Annexe 4 - Notre méthodologie et positionnement du livre blanc

Annexe 5 - Référentiel méthodologique PKF Arsilon

Annexe 6 - Registre des bénéfices territoriaux et des impacts publics

Préface

Une démarche née au contact des territoires de montagne

La montagne française entre dans une période charnière de son histoire.

Depuis plusieurs décennies, les territoires de montagne ont construit leur développement autour d'une ambition forte : valoriser leurs ressources, accueillir des visiteurs, créer de l'activité économique et améliorer les conditions de vie de leurs habitants. Cette dynamique a profondément transformé les vallées et permis l'émergence de territoires parmi les plus attractifs de France.

Cette histoire demeure largement une réussite. Pourtant, les questions qui remontent aujourd'hui du terrain ne sont plus tout à fait les mêmes.

Dans de nombreuses vallées, les préoccupations concernent moins la capacité à attirer que la capacité à maintenir certains équilibres devenus plus fragiles. Le changement climatique, les tensions sur le logement, l'accès aux compétences, le maintien des services, les difficultés de recrutement, le vieillissement démographique, ou encore la transition énergétique conduisent progressivement à regarder autrement l'avenir des territoires. Les enjeux auxquels la montagne est confrontée dépassent désormais largement le seul cadre touristique. Ils interrogent plus fondamentalement sa capacité à rester un territoire de vie.

C'est cette évolution que nous observons depuis plusieurs années aux côtés des acteurs de la montagne.

Chez PKF Arsilon, nous accompagnons des exploitants de domaines skiables, des collectivités, des sociétés d'économie mixte et des dirigeants engagés dans le développement de leurs territoires. Cette proximité nous a permis d'observer un déplacement progressif des réflexions. Derrière les questions d'exploitation ou d'investissement apparaissent de plus en plus souvent des interrogations relatives à l'avenir des vallées elles-mêmes : leur attractivité résidentielle, leur capacité à accueillir durablement des habitants, ou encore les conditions permettant de préserver leur dynamique économique et sociale.

Notre réflexion s'est construite au contact de ces réalités.

Elle s'est nourrie des missions conduites dans les différents massifs français, des échanges avec les exploitants et les élus locaux, mais aussi des réflexions menées au sein de l'écosystème montagne sur les transformations qui traversent aujourd'hui les territoires.

Au fil de ces travaux, une conviction s'est progressivement imposée.

Les domaines skiables ne peuvent plus être regardés uniquement comme des infrastructures touristiques.

Leur contribution dépasse largement le cadre de leur exploitation. À travers l'emploi qu'ils soutiennent, les investissements qu'ils génèrent et la dynamique qu'ils entretiennent, ils participent à des équilibres qui conditionnent souvent la vitalité même des vallées. Ils ne contribuent pas seulement à l'économie touristique ; ils participent plus largement à la vie du territoire.

Cette réalité est largement perçue par les acteurs locaux. Elle demeure pourtant difficile à objectiver. C'est précisément de cette interrogation qu'est née l'ambition de ce livre blanc. La question n'est plus seulement de savoir ce que produit un domaine skiable.

Elle consiste à comprendre ce qu'il rend possible.

Que permet-il de créer pour le territoire ?
Quels équilibres contribue-t-il à préserver ?
Quelle capacité d'avenir apporte-t-il aux vallées qui l'accueillent ?
Autrement dit, quelle est sa contribution territoriale ?

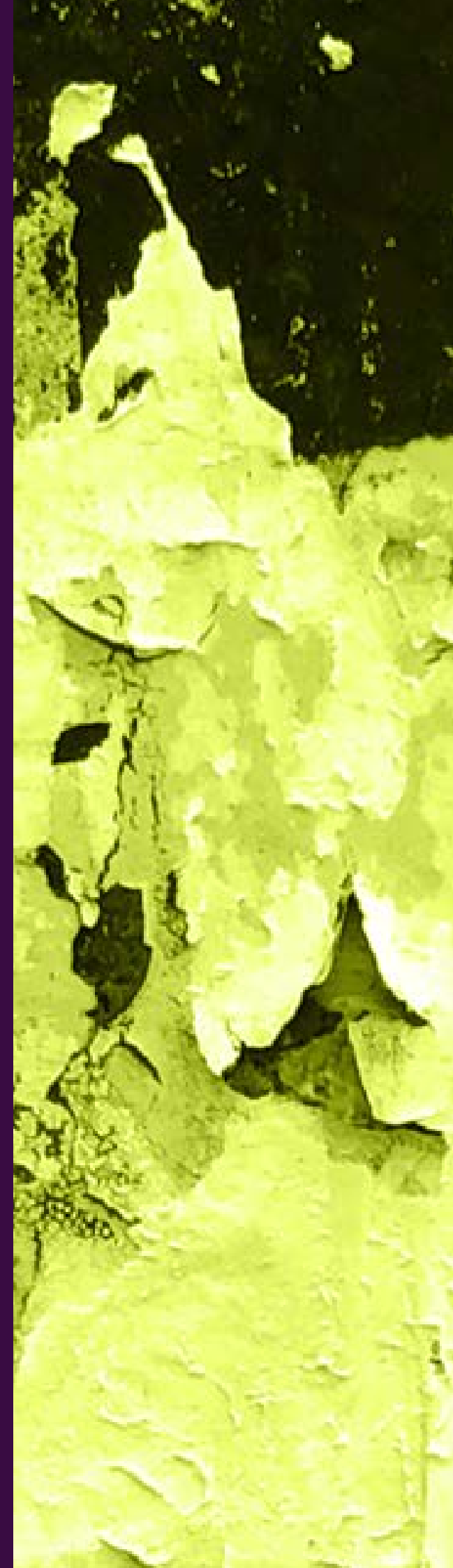
Ce livre blanc propose d'explorer cette question à travers une lecture volontairement centrée sur les territoires. Son objectif n'est pas de défendre un modèle ni de prédire l'avenir de la montagne. Il est de contribuer à une réflexion collective sur les conditions permettant aux vallées de demeurer, demain, des territoires vivants, attractifs et habités.

Car au fond, le défi des prochaines années ne sera probablement pas seulement de continuer à accueillir.

Il sera de continuer à faire vivre des vallées capables d'habiter leur avenir.

La montagne, un poids économique majeur

- La France est le 2e marché mondial du ski, avec 54,8 millions de journées-skieurs en 2024-2025, derrière les États-Unis et devant l'Autriche.
- Le secteur des remontées mécaniques représente environ 1,6 milliard d'euros de chiffre d'affaires annuel.
- Le tourisme de montagne représente 22,4 % des nuitées touristiques françaises.



Edito

De la performance touristique à la capacité territoriale

Les domaines skiables ont longtemps été évalués à travers les performances qu'ils génèrent. Le nombre de journées-skieurs, le chiffre d'affaires, les investissements réalisés ou encore la modernisation des équipements constituaient les principaux repères permettant d'apprécier leur développement et leur réussite. Ces indicateurs demeurent indispensables. Ils permettent de mesurer la solidité d'une activité économique et d'éclairer les décisions de gestion comme les choix d'investissement.

Pourtant, ils ne suffisent plus à répondre à certaines questions qui deviennent aujourd'hui centrales pour les territoires de montagne.

- Comment maintenir des habitants dans les vallées ?
- Comment loger les actifs ?
- Comment préserver les services essentiels ?
- Comment renforcer l'attractivité résidentielle ?
- Comment préparer les transitions démographiques, environnementales et énergétiques qui s'accroissent ?

Ces interrogations conduisent progressivement à porter un regard différent sur les domaines skiables.

Longtemps considérés comme des infrastructures touristiques, les domaines skiables apparaissent de plus en plus comme des acteurs structurants du territoire. Car derrière chaque remontée mécanique, chaque emploi créé et chaque euro investi se déploie une chaîne d'effets qui dépasse largement le cadre de l'activité touristique : les revenus distribués soutiennent la consommation locale, les achats bénéficient aux entreprises du territoire, les recettes fiscales contribuent au financement des services publics et les investissements renforcent l'attractivité économique et résidentielle des vallées. À travers ces mécanismes, les domaines skiables participent directement à l'équilibre et au développement de leur bassin de vie.

Cette réalité est largement reconnue par les élus, les exploitants et les acteurs économiques. Elle reste pourtant difficile à mesurer.

Nous savons apprécier une performance économique, analyser un investissement, mesurer une fréquentation. Mais savons-nous réellement mesurer ce qu'un domaine skiable apporte à la vallée qui l'accueille ?

C'est cette question qui constitue le point de départ de ce livre blanc. Notre conviction est simple. La valeur d'un domaine skiable ne réside pas uniquement dans ce qu'il produit.

Elle réside également dans ce qu'il permet :

- De créer.
- De préserver.
- De transmettre.

Cette contribution dépasse largement le périmètre de l'exploitation. Elle participe au fonctionnement du bassin de vie, à la vitalité économique locale et à la capacité du territoire à préparer son avenir.

C'est cette dimension que nous proposons d'explorer à travers la notion de contribution territoriale.

Non pour remplacer les indicateurs existants, mais pour les compléter. Non pour opposer performance économique et intérêt collectif, mais pour mieux comprendre les liens qui les unissent.

Car derrière la performance d'un domaine skiable se joue souvent quelque chose de plus vaste : la capacité d'une vallée à demeurer un territoire vivant, attractif et habité.

Jérôme Huet

Partie 1 – La montagne habitée : le nouveau défi des vallées

Les territoires de montagne ont longtemps été regardés à travers leur capacité d'attraction. Cette lecture demeure légitime. Les investissements réalisés au cours des dernières décennies ont profondément transformé les vallées et contribué à leur développement économique, à leur rayonnement et à leur attractivité.

Pourtant, les interrogations qui émergent aujourd'hui dépassent largement la seule fréquentation touristique.

Les difficultés de recrutement, les tensions sur le logement, le maintien des services essentiels ou encore les évolutions démographiques conduisent progressivement à déplacer le regard. Le sujet n'est plus uniquement celui de l'attractivité. Il devient celui de la capacité du territoire à rester durablement habité.

Le logement comme révélateur

Dans de nombreuses vallées, la difficulté n'est plus tant de créer des emplois que de permettre aux personnes qui les occupent de vivre sur le territoire. Cette situation agit comme un révélateur. Derrière la question du logement apparaissent d'autres enjeux : emploi, mobilité, services publics, démographie, attractivité résidentielle. Ces problématiques ne fonctionnent plus indépendamment les unes des autres. Elles forment désormais un système d'interdépendances qui conditionne l'avenir des vallées.

Du territoire touristique au bassin de vie

Cette évolution conduit à changer d'échelle d'analyse. Pendant longtemps, les réflexions ont été centrées sur les stations. Les enjeux qui émergent aujourd'hui s'appréhendent davantage à l'échelle du bassin de vie, c'est-à-dire de l'espace dans lequel habitants, entreprises, collectivités et services interagissent quotidiennement.



Cette approche rappelle une évidence souvent oubliée :

La montagne n'est pas seulement une destination touristique. Elle est d'abord un territoire de vie.

Les chiffres qui font réfléchir

- **54,8 millions** de journées-skieurs par an.
- **1,6 Md€** de chiffre d'affaires pour les remontées mécaniques.
- **8,5 millions** d'habitants vivent dans les massifs français.
- **22,4 %** des nuitées touristiques françaises sont réalisées en montagne.
- **568 M€** investis en une seule année par les exploitants de domaines skiables.



La robustesse territoriale comme nouvel horizon

Dans ce contexte, une notion prend progressivement de l'importance : la robustesse territoriale.

Elle désigne la capacité d'un territoire à préserver durablement ses fonctions essentielles malgré les transformations auxquelles il est confronté.

La question n'est plus uniquement :
Comment développer la montagne ?

Elle devient :
Comment permettre aux vallées de vivre, travailler, entreprendre et transmettre dans la durée ?

Cette interrogation conduit naturellement à identifier les acteurs qui participent à cette robustesse territoriale.

Montrer que l'enjeu n'est plus seulement touristique

- Les territoires de montagne français regroupent environ **8,5 millions** d'habitants et représentent près d'un tiers du territoire métropolitain.
- Les stations ont enregistré un taux moyen d'occupation des hébergements de **71 %** sur l'hiver 2024-2025

Partie 2 – Les domaines skiables : d'infrastructures touristiques à actifs territoriaux

Un changement de regard

Les domaines skiables ont longtemps été regardés comme des infrastructures destinées à accueillir des visiteurs et à soutenir l'activité touristique. Cette lecture demeure pertinente. Elle apparaît néanmoins aujourd'hui insuffisante. À mesure que les enjeux territoriaux se complexifient, leur rôle révèle une autre dimension.

Une influence qui dépasse l'exploitation

Les domaines skiables agissent bien au-delà de leur périmètre économique immédiat. Les emplois qu'ils soutiennent, les investissements qu'ils réalisent, les entreprises qu'ils mobilisent ou encore les ressources qu'ils génèrent contribuent à faire fonctionner un écosystème territorial plus vaste.

Leur influence se diffuse dans le commerce, les services, l'habitat, la vie locale et l'attractivité du territoire.

La notion d'actif territorial

Cette réalité conduit à les considérer différemment. Un actif territorial n'est pas défini uniquement par sa fonction première. Il l'est également par sa capacité à contribuer durablement au développement du territoire. Dans cette perspective, les domaines skiables constituent de véritables actifs territoriaux : au-delà de l'activité économique qu'ils génèrent, ils contribuent à maintenir des équilibres essentiels au dynamisme et à la vitalité des territoires.

Une question demeure

Si cette contribution existe :

- Comment la rendre visible ?
- Comment dépasser les indicateurs traditionnels pour mieux comprendre ce qu'un domaine skiable apporte réellement à son territoire ?

C'est cette question qui conduit à la notion de **contribution territoriale**.

- La France compte environ **200 domaines skiables** répartis dans cinq grands massifs.
- Plus de **85 % de la fréquentation nationale** se concentre dans les Alpes.
- Un skieur sur trois présent sur les domaines skiables français est étranger.

Partie 3 – La contribution territoriale : rendre visible ce qui compte

Les domaines skiables contribuent à la vie des vallées de bien d'autres manières que ne le laissent apparaître leurs seuls résultats d'exploitation. Cette réalité est largement reconnue par les élus, les exploitants et les acteurs économiques. Elle demeure pourtant difficile à objectiver.

Depuis plusieurs décennies, la performance des domaines skiables est principalement appréciée à travers des indicateurs économiques et opérationnels : fréquentation, journées-skieurs, chiffre d'affaires, investissements ou encore capacité d'exploitation. Ces données restent indispensables. Elles permettent d'évaluer la santé économique d'une activité et d'éclairer les décisions de gestion.

Elles ne répondent cependant qu'à une partie de la question.

Car au-delà de leurs performances propres, les domaines skiables produisent des effets qui se diffusent dans l'ensemble du bassin de vie. Une partie de leur valeur est visible. Une autre demeure largement invisible.

C'est précisément pour appréhender cette réalité que la notion de contribution territoriale prend tout son sens. Elle invite à élargir le regard. Il ne s'agit plus seulement de mesurer ce qu'une activité produit, mais également de comprendre ce qu'elle rend possible pour le territoire qui l'accueille.

Une autre manière de regarder la valeur

La valeur créée par une activité est le plus souvent appréhendée à travers les richesses qu'elle génère directement. Cette approche est légitime. Toute organisation produit des revenus, distribue des salaires, réalise des investissements et contribue à l'activité économique de son environnement. Mais dans les territoires de montagne, cette lecture apparaît rapidement insuffisante. Les interactions entre acteurs économiques, collectivités, habitants et services sont particulièrement fortes. Une activité structurante ne produit pas seulement de la richesse pour elle-même. Elle influence progressivement les équilibres du territoire dans lequel elle s'inscrit. La contribution territoriale vise précisément à rendre compte de ces mécanismes. Elle repose sur l'idée que la valeur ne peut être réduite à sa seule dimension comptable. Elle s'exprime également à travers ses effets économiques, territoriaux et sociétaux.

La valeur créée ou contribution directe

La première dimension de la contribution territoriale est la plus visible. Elle correspond à la valeur créée directement par l'activité. Les emplois générés, les achats réalisés auprès des entreprises locales, les investissements engagés, les revenus distribués ou la fiscalité générée constituent les premières manifestations de cette contribution. Ces effets sont généralement bien identifiés. Ils traduisent la richesse directement produite par l'activité du domaine skiable. Cette création de valeur constitue le socle de l'ensemble des contributions observées par la suite. Sans activité, il n'y a ni emploi, ni investissement, ni redistribution économique. Elle demeure donc une condition essentielle du développement territorial.

La valeur diffusée ou contribution indirecte

La création de richesse ne constitue cependant qu'une première étape.

- Les revenus distribués sont dépensés dans les commerces locaux.
- Les entreprises réinvestissent une partie des ressources qu'elles ont perçues.
- Les investissements soutiennent de nouvelles activités.
- Les recettes générées circulent progressivement dans l'économie du bassin de vie.

Autrement dit, la richesse produite ne demeure pas au sein de l'organisation qui l'a créée. Elle se diffuse. Cette circulation constitue une deuxième dimension de la contribution territoriale. Elle rappelle qu'une activité économique agit rarement de manière isolée. Elle participe à des chaînes d'interactions qui prolongent et amplifient ses effets initiaux. L'enjeu n'est donc pas uniquement de mesurer la richesse créée. Il consiste également à comprendre comment cette richesse bénéficie au territoire. Cette capacité de diffusion joue un rôle déterminant dans les vallées de montagne où les interdépendances entre acteurs sont particulièrement fortes.

La valeur préservée

Une troisième dimension apparaît lorsque l'on s'intéresse non plus à ce qui est créé, mais à ce qui est maintenu. Cette approche constitue probablement l'un des apports les plus originaux de la notion de contribution territoriale. Car une partie de la valeur produite par une activité réside dans les équilibres qu'elle contribue à préserver.

- Habitants
- Emplois
- Services
- Compétences
- Attractivité résidentielle

Ces éléments ne sont pas toujours directement attribuables à une seule organisation. Ils résultent souvent de mécanismes plus complexes dans lesquels plusieurs acteurs contribuent simultanément à maintenir les conditions de fonctionnement du territoire.

La question change alors de nature.

Il ne s'agit plus seulement de se demander : « **Que produit cette activité ?** »
Mais également : « **Que se passerait-il si elle venait à disparaître ou à s'affaiblir durablement ?** »

Cette interrogation conduit à considérer autrement la notion de valeur.

Dans de nombreuses vallées, la fragilisation d'une activité structurante ne se traduirait pas uniquement par une perte de chiffre d'affaires ou d'emplois directs. Elle pourrait également entraîner des effets en chaîne : difficultés de recrutement, baisse de l'attractivité résidentielle, fragilisation de certains commerces ou remise en question de services essentiels.

La valeur préservée correspond précisément à ces équilibres maintenus grâce à l'existence d'activités qui participent à la vitalité du territoire.

La dépense publique évitée

Cette réflexion conduit naturellement à une notion complémentaire : celle de dépense publique évitée. Traditionnellement, les investissements sont évalués à travers les bénéfices qu'ils génèrent. Une autre question mérite pourtant d'être posée : Quel serait le coût de l'inaction ? Lorsqu'un territoire parvient à maintenir son emploi local, à conserver des habitants ou à préserver certains services, il réduit parallèlement les besoins futurs d'intervention destinés à compenser une dégradation de ces équilibres.

Cette logique apparaît particulièrement pertinente à l'échelle des territoires de montagne.

Le logement en offre une illustration concrète. Permettre l'installation d'actifs ne répond pas uniquement à un besoin résidentiel. Cela contribue également à limiter certaines difficultés de recrutement, à maintenir une population permanente et à préserver les conditions de fonctionnement de nombreuses activités économiques.

La même réflexion peut être appliquée aux services essentiels.

Le maintien d'une école, d'un commerce, d'un équipement sportif ou d'un service de santé dépend en grande partie de la vitalité démographique et économique du territoire. Lorsqu'une activité contribue à soutenir cette vitalité, elle participe indirectement à réduire certaines fragilités futures. La dépense publique évitée ne constitue donc pas seulement un mécanisme financier. Elle représente une manière différente d'apprécier la valeur produite par les activités structurantes du territoire.

La valeur transmise ou contribution au futur

Enfin, certaines contributions ne se mesurent ni dans l'immédiat ni à court terme. Elles concernent les capacités que le territoire construit pour l'avenir. Les infrastructures réalisées aujourd'hui, les compétences développées, les investissements de transition, l'adaptation au changement climatique ou encore la préparation des générations futures constituent une forme particulière de valeur.

Une valeur qui ne se consomme pas immédiatement.

Une valeur qui se transmet.

Cette dimension est particulièrement importante dans les territoires de montagne où les décisions prises aujourd'hui engagent souvent plusieurs décennies.

La valeur transmise correspond ainsi à l'ensemble des ressources qui permettront demain au territoire de continuer à se développer et à s'adapter.

Une lecture globale de la contribution territoriale. La contribution territoriale ne peut donc être réduite à un indicateur unique.

Elle résulte de plusieurs dimensions complémentaires.

- La valeur créée.
- La valeur diffusée.
- La valeur préservée.
- La dépense publique évitée.
- La valeur transmise.

L'intérêt de cette approche n'est pas d'abandonner les indicateurs économiques traditionnels. Il consiste au contraire à les compléter afin d'appréhender plus complètement les effets produits par une activité sur son territoire.

La question n'est alors plus seulement de savoir ce qu'un domaine skiable produit. Elle consiste à comprendre comment il participe à la capacité d'une vallée à demeurer vivante, attractive et habitée dans la durée.

Reste alors à structurer cette lecture pour la transformer en véritable outil de décision. C'est précisément l'ambition du modèle PKF Arsilon de Contribution Territoriale présenté dans le chapitre suivant.



Partie 4 – De la valeur préservée à la dépense publique évitée

Les chapitres précédents ont montré que les domaines skiables créent une valeur qui dépasse largement leur activité d'exploitation. Ils génèrent des revenus, soutiennent l'emploi, alimentent l'économie locale et contribuent au dynamisme des vallées. Cette valeur créée constitue une première dimension de leur contribution territoriale. Elle n'en représente cependant pas la totalité.

Une autre partie de leur contribution réside dans les équilibres qu'ils contribuent à préserver. Car la valeur d'une activité ne se mesure pas uniquement à ce qu'elle produit. Elle peut également s'apprécier à travers ce qu'elle permet d'éviter : fragilisation économique, recul démographique, disparition de services ou perte d'attractivité. Cette approche introduit une notion encore peu mobilisée dans les politiques de développement : celle de dépense publique évitée.

Dans les vallées de montagne, ces interrogations revêtent une importance particulière. Les équilibres démographiques, économiques et sociaux reposent souvent sur un nombre limité d'acteurs structurants. Lorsqu'une activité contribue de manière significative à l'emploi, aux revenus locaux et à l'attractivité d'un territoire, son influence dépasse largement le périmètre de son activité propre. Sa fragilisation peut alors produire des effets en chaîne dont le coût collectif devient considérable.

Traditionnellement, les investissements sont évalués à partir de leur coût et des bénéfices qu'ils génèrent. Cette lecture demeure indispensable. Elle laisse toutefois de côté des questions tout aussi importantes :

- Quel serait le coût de l'inaction ?
- Que se passerait-il si certaines activités structurantes venaient à disparaître ou à s'affaiblir durablement ?
- Quels seraient les effets pour les habitants, les entreprises, les collectivités et les services du territoire ?

La notion de dépense publique évitée permet précisément de rendre visible cette réalité. Elle consiste à considérer qu'une partie de la valeur créée par une activité réside dans les coûts qu'elle évite à la collectivité. Lorsqu'un territoire parvient à maintenir son emploi local, à conserver ses habitants ou à préserver ses services, il réduit parallèlement les besoins futurs d'intervention publique destinés à compenser une dégradation de ces équilibres.

Cette logique apparaît particulièrement pertinente lorsqu'elle est appliquée à la question du logement.

Dans de nombreuses vallées, l'accès au logement conditionne désormais la capacité des entreprises à recruter et des services à fonctionner normalement. Faciliter l'installation des actifs ne constitue donc pas seulement une réponse à un besoin immobilier. C'est également un moyen de limiter les difficultés de recrutement, de renforcer la stabilité démographique et de préserver les fonctions essentielles du territoire. La valeur d'un investissement dans le logement ne réside pas uniquement dans les logements construits. Elle réside aussi dans les déséquilibres qu'il contribue à éviter.

La même logique peut être observée à travers les services essentiels.

Une école, un commerce de proximité, un cabinet médical ou un équipement sportif ne dépendent pas seulement des politiques publiques. Leur pérennité repose également sur la présence d'une population suffisante et sur la vitalité économique du territoire. Lorsqu'une activité contribue à maintenir l'emploi et à soutenir l'attractivité résidentielle, elle participe indirectement aux conditions qui rendent possibles ces services. Inversement, l'affaiblissement de l'activité économique peut progressivement remettre en cause leur maintien.

La contribution territoriale des domaines skiables peut également être appréhendée à travers les vulnérabilités qu'ils contribuent à éviter.

Ils participent au maintien d'activités économiques locales. Ils soutiennent la présence d'actifs et de familles dans les vallées. Ils contribuent à préserver une partie du tissu commercial et des services du quotidien. Ces effets ne relèvent pas directement de leur mission d'exploitation. Ils n'en constituent pas moins une composante réelle de leur impact territorial.



Partie 5 – Piloter la robustesse territoriale

Quand la mesure devient un outil de décision

L'intérêt d'une démarche d'évaluation ne réside jamais dans les indicateurs qu'elle produit. Sa valeur se mesure à sa capacité à éclairer les choix.

Cette remarque paraît évidente. Elle mérite pourtant d'être rappelée. Depuis plusieurs décennies, les décisions d'investissement dans les territoires de montagne ont principalement été appréciées à travers leur faisabilité technique, leur rentabilité économique et leur contribution à l'activité touristique. Ces critères demeurent indispensables. Ils ne permettent cependant pas, à eux seuls, d'appréhender l'ensemble des effets produits par un projet sur le territoire. Les enjeux auxquels les vallées sont aujourd'hui confrontées imposent une lecture plus large. Un investissement peut améliorer la performance d'une infrastructure tout en renforçant l'emploi local. Il peut faciliter le recrutement des entreprises. Il peut contribuer à maintenir des habitants ou à préserver un service essentiel. À l'inverse, un projet performant sur le plan économique peut avoir une contribution limitée aux priorités du territoire.

La question n'est donc plus uniquement : « Ce projet est-il rentable ? »

Elle devient : « En quoi ce projet contribue-t-il à la robustesse du territoire ? »

Cette évolution conduit progressivement à enrichir les critères de décision.

Cette approche modifie sensiblement la manière dont les investissements peuvent être analysés.

- **La question n'est plus uniquement :**
« Combien cette activité génère-t-elle de valeur ? »
- **Elle devient également :**
« Quels risques territoriaux contribue-t-elle à éviter ? »

Les réponses à ces deux questions sont complémentaires. Ensemble, elles offrent une vision beaucoup plus complète de la contribution réelle d'une activité au développement d'un territoire.

La valeur territoriale ne se limite donc pas à ce qui est produit aujourd'hui.

Elle concerne également ce qui peut être maintenu demain : des emplois, des habitants, des services, des compétences et des capacités d'action. C'est cette articulation entre valeur créée et valeur préservée qui permet d'appréhender pleinement la contribution des domaines skiables à la robustesse territoriale.



Une fois ces différentes dimensions identifiées, une nouvelle étape devient possible : structurer leur évaluation dans une démarche cohérente, capable d'éclairer les décisions publiques et privées. C'est précisément l'ambition du modèle PKF Arsilon présenté dans la partie suivante.

- **Les domaines skiables français ont investi 568 M€ en 2024, soit environ 34 % de leurs recettes, un niveau exceptionnel pour une filière touristique.**
- **En 2025, plus de 555 M€ d'investissements supplémentaires étaient programmés pour les infrastructures et la diversification.**



Une nouvelle lecture de l'investissement

Dans les territoires de montagne, les investissements structurants produisent rarement un seul effet.

La modernisation d'un équipement, la création d'un programme de logements, le développement d'une offre quatre saisons ou encore l'amélioration d'une infrastructure de mobilité génèrent des conséquences qui dépassent largement leur objet initial. Le modèle de contribution territoriale permet précisément de mettre en évidence ces effets.

Il aide à apprécier non seulement ce qui est réalisé, mais également ce qui devient possible grâce à cet investissement.

Cette approche ne remplace pas les analyses économiques traditionnelles. Elle les complète.

Elle introduit dans la décision des dimensions qui demeuraient jusqu'à présent difficiles à objectiver : l'attractivité résidentielle, la qualité de vie, le maintien des services, la capacité d'adaptation ou encore la réduction de certaines vulnérabilités territoriales.

Un langage commun pour les acteurs du territoire

Les territoires de montagne réunissent une grande diversité d'acteurs.

Collectivités, exploitants, entreprises, établissements publics, financeurs ou associations poursuivent des objectifs différents tout en participant à une même dynamique territoriale.

L'une des difficultés réside souvent dans la capacité à partager une lecture commune des enjeux.

La contribution territoriale offre un cadre de dialogue particulièrement utile.

Elle permet de dépasser les logiques sectorielles pour replacer les projets dans une perspective plus globale : celle du bassin de vie.

Elle crée un langage commun permettant de relier les investissements, les activités économiques et les ambitions collectives du territoire.

Dans cette perspective, la robustesse territoriale devient moins un concept qu'un objectif partagé.

Une réponse aux nouvelles attentes des financeurs

L'évolution des modes de financement renforce l'intérêt de cette approche. Les collectivités, les banques publiques, les investisseurs à impact ou encore les dispositifs européens cherchent de plus en plus à comprendre les effets réels produits par les projets qu'ils soutiennent.

La démonstration de l'utilité territoriale devient progressivement un critère de crédibilité.

Cette évolution ne concerne pas uniquement les grands projets.

Elle touche l'ensemble des investissements qui contribuent aux transitions économiques, sociales et environnementales des territoires.

Dans ce contexte, la capacité à objectiver une contribution territoriale constitue un atout majeur.

Elle permet d'inscrire les projets dans une logique d'impact davantage en phase avec les attentes des partenaires publics et privés.

Préparer la montagne de 2035

Au fond, la question du pilotage territorial renvoie à une interrogation simple.

Quels territoires de montagne souhaitons-nous construire dans les années à venir ?

Les défis qui se présentent aujourd'hui ne seront pas résolus uniquement par la performance économique des projets. Ils nécessiteront également une capacité collective à renforcer durablement les équilibres du bassin de vie.

La contribution territoriale offre un cadre permettant d'apprécier cette capacité.

Elle ne dit pas ce qu'il faut décider. Elle aide à comprendre ce que chaque décision rend possible pour le territoire.

C'est probablement sa principale utilité.



Partie 6 – La contribution territoriale en action

D'une logique d'exploitation à une logique de territoire

Les notions présentées dans ce livre blanc trouvent leur véritable intérêt lorsqu'elles sont confrontées à des situations concrètes. L'objectif n'est pas de proposer des modèles universels. Chaque vallée possède son histoire, ses contraintes et ses priorités. En revanche, les exemples qui suivent illustrent la manière dont le regard porté sur un sujet peut évoluer lorsqu'il est analysé sous l'angle de la contribution territoriale.

Réinvestir dans un domaine skiable

Une collectivité s'interroge sur la modernisation de certaines installations structurantes. L'analyse classique porte naturellement sur le coût du projet, ses conditions de financement, son calendrier et les perspectives d'exploitation associées.

La lecture territoriale conduit à élargir le raisonnement.

- Quels emplois seront confortés ?
- Quelles entreprises locales seront mobilisées ?
- Quel impact sur l'attractivité de la vallée ?
- Quels effets sur les recettes publiques et sur la capacité d'investissement du territoire ?

Le projet n'est alors plus seulement analysé comme une infrastructure.

Il devient un élément d'une trajectoire de développement territorial.

Répondre à une tension sur le logement

Dans une autre vallée, les difficultés de recrutement deviennent une préoccupation majeure.

À première vue, le sujet semble relever de la politique de l'habitat.

Pourtant, l'analyse révèle rapidement ses liens avec l'activité économique, le maintien des services et l'attractivité du territoire.

Le logement apparaît alors comme un facteur structurant de robustesse territoriale.

La question n'est plus seulement celle du nombre de logements produits. Elle devient celle des équilibres que ces logements contribuent à préserver.

Préparer l'héritage des Jeux de 2030

Les Jeux Olympiques et Paralympiques d'hiver de 2030 constituent une opportunité exceptionnelle pour les territoires concernés.

Mais la véritable question dépasse largement la réussite de l'événement lui-même.

- Que restera-t-il des investissements réalisés ?
- Quels effets produiront-ils à l'horizon 2035 ?
- Comment contribueront-ils à la qualité de vie, à l'emploi, à la mobilité ou à l'attractivité résidentielle ?

La notion de contribution territoriale permet précisément d'aborder cette question de l'héritage.

Elle invite à évaluer les projets non seulement à travers leur utilité immédiate mais également à travers leur capacité à créer une valeur durable pour les vallées.

Construire une vision partagée du territoire

Dans de nombreux cas, la principale utilité de la démarche n'est pas uniquement d'évaluer. Elle consiste à créer un cadre de dialogue.

Les acteurs du territoire ne manquent généralement ni d'engagement ni de projets. Ils manquent parfois d'une grille de lecture commune permettant de relier leurs actions à une ambition collective.

La contribution territoriale peut jouer ce rôle :

- Elle aide à relier les initiatives individuelles à une vision d'ensemble.
- Elle permet d'apprécier non seulement ce que chaque acteur réalise, mais également ce qu'il apporte à la trajectoire du territoire.

Ce que nous enseignent ces exemples

Ces situations n'ont pas vocation à démontrer un modèle. Elles illustrent une évolution du regard.

La contribution territoriale ne constitue pas une méthode supplémentaire d'évaluation économique.

- Elle constitue une manière différente d'appréhender la valeur.
- Elle invite à s'intéresser autant aux effets produits qu'aux activités elles-mêmes.
- Elle conduit à considérer les domaines skiables non seulement comme des infrastructures, mais comme des acteurs participant à la capacité des vallées à demeurer vivantes, attractives et habitées.

C'est précisément cette capacité qui constitue, au fond, la véritable richesse des territoires de montagne.



Conclusion – Ce qui fait tenir une vallée

Pendant longtemps, les domaines skiables ont été principalement regardés à travers leur capacité à attirer des visiteurs, à soutenir l'activité économique et à contribuer au développement touristique des territoires de montagne.

Cette lecture demeure pertinente.

Elle a accompagné une période de transformation remarquable des vallées et contribué à leur attractivité, à leur dynamisme économique et à leur rayonnement. Pourtant, les défis auxquels la montagne est aujourd'hui confrontée conduisent à élargir cette perspective.

Les questions qui se posent désormais concernent autant l'habitabilité que l'attractivité.

Elles touchent à la capacité des vallées à loger leurs actifs, à maintenir leurs services, à attirer les compétences dont elles ont besoin, à accompagner les transitions en cours et à préparer leur avenir.

Dans ce contexte, les domaines skiables apparaissent sous un jour nouveau.

Leur rôle ne se limite plus à l'exploitation d'infrastructures touristiques. Ils contribuent plus largement à des équilibres économiques, sociaux et territoriaux qui participent au fonctionnement quotidien des vallées.

Cette contribution est souvent visible dans ses effets mais rarement dans sa mesure.

C'est précisément le point de départ de ce livre blanc.

À travers la notion de contribution territoriale, nous avons proposé une autre manière d'appréhender la valeur créée par les domaines skiables. Une lecture qui ne se limite plus aux seuls résultats d'exploitation mais qui s'intéresse également à la richesse diffusée, aux équilibres préservés et aux capacités transmises au territoire.

« Cette évolution du regard ne remet pas en cause l'importance de la performance économique, mais la replace dans une perspective plus large. Car la performance n'est jamais une finalité en elle-même.

Elle est la condition qui permet de soutenir une ambition plus vaste : celle de territoires capables de demeurer vivants, attractifs et habités dans la durée.



Au fond, la question qui se pose aujourd'hui n'est plus simplement : Combien un domaine skiable produit-il ? Elle devient : Que rend-il possible pour la vallée qui l'accueille ?

Cette question invite à considérer autrement les investissements, les projets et les activités qui structurent les territoires de montagne.

Elle invite également à reconnaître que la valeur d'une infrastructure réside autant dans ce qu'elle génère que dans ce qu'elle permet de préserver et de transmettre.

Car ce qui fait tenir une vallée ne se résume jamais à un indicateur économique.

- Ce sont des emplois.
- Des entreprises.
- Des services.
- Des habitants.
- Des compétences.
- Des projets.
- Des capacités d'adaptation.

Autant d'équilibres dont la solidité conditionne l'avenir des territoires.

La montagne de demain ne sera probablement pas jugée uniquement sur sa fréquentation ou sur ses performances économiques.

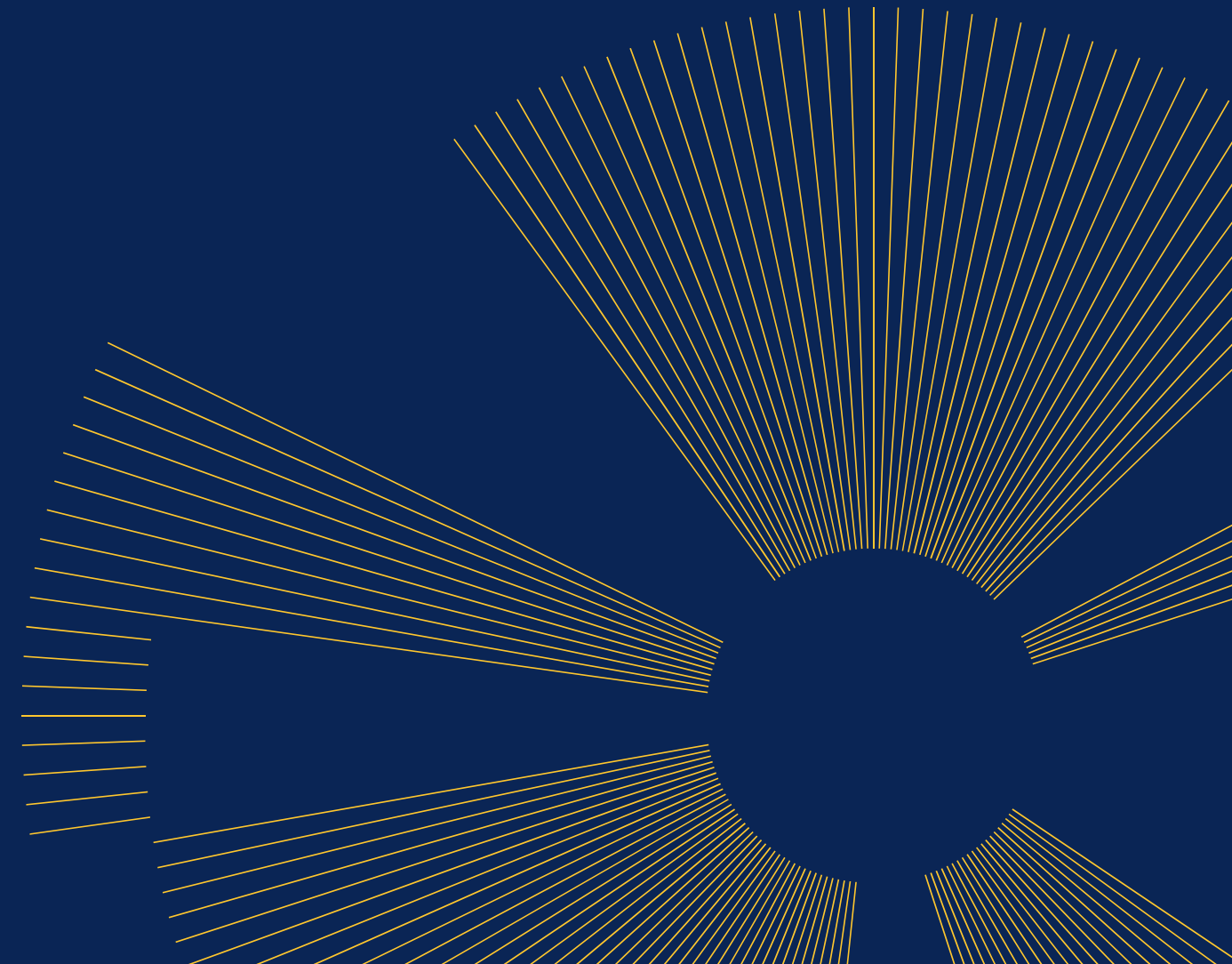
Elle le sera aussi sur sa capacité à demeurer un espace de vie.

Un territoire où l'on peut habiter, travailler, entreprendre et transmettre.

C'est dans cette perspective que la contribution territoriale prend tout son sens.

Non comme un indicateur supplémentaire.

Mais comme une manière de mieux comprendre ce qui fait la valeur durable des vallées de montagne et de mieux éclairer les choix qui engageront leur avenir.



Annexe 1 – Manifeste pour les territoires de montagne 2035

La montagne française a longtemps appris à accueillir.

Accueillir des visiteurs. Accueillir des investissements. Accueillir de nouvelles activités. Cette ambition a permis de construire des territoires attractifs, innovants et reconnus bien au-delà de leurs frontières.

Le défi des prochaines décennies sera différent.

Il ne s'agira plus seulement d'accueillir. Il s'agira de transmettre.

- Transmettre des vallées capables de rester habitées.
- Transmettre des emplois et des savoir-faire.
- Transmettre des services, des commerces et des lieux de vie.
- Transmettre des paysages préservés et des ressources maîtrisées.
- Transmettre la capacité de vivre, d'entreprendre et de construire un avenir en montagne.

Nous croyons que les territoires de montagne possèdent tous les atouts pour relever ce défi.

Nous croyons que leur avenir repose autant sur leur capacité à attirer que sur leur capacité à retenir.

Nous croyons que les domaines skiables demeureront des acteurs majeurs du développement montagnard.

Nous croyons que l'attractivité touristique et la qualité de vie des habitants ne s'opposent pas mais se renforcent mutuellement.

Non seulement parce qu'ils génèrent de l'activité économique, mais parce qu'ils contribuent à maintenir des emplois, des services, des compétences et des équilibres territoriaux essentiels.

Nous croyons que la valeur d'une infrastructure ne peut plus être appréciée uniquement à travers ses résultats financiers ou sa fréquentation.

Elle doit également être évaluée à travers ce qu'elle apporte au territoire, aux habitants qui y vivent et aux activités qui s'y développent.

Nous croyons que la montagne de demain devra apprendre à mesurer ce qui compte vraiment.

- La qualité de vie autant que la fréquentation.
- L'emploi autant que le chiffre d'affaires.
- La valeur préservée autant que la valeur créée.
- La transmission autant que la performance.

Enfin, nous croyons que les vallées les plus durables en 2035 ne seront pas nécessairement celles qui auront accueilli le plus de visiteurs.

Elles seront celles qui auront su créer les meilleures conditions pour vivre, travailler, entreprendre et transmettre.

La véritable question est de savoir quels territoires de montagne nous voulons laisser à ceux qui viendront après nous.

Annexe 2 – 11 recommandations pour les territoires de montagne

1. Reconnaître les domaines skiables comme des actifs territoriaux stratégiques

Les domaines skiables doivent être intégrés aux stratégies territoriales au même titre que les infrastructures de mobilité, les équipements énergétiques ou les services structurants.

Mesures opérationnelles

- Intégrer explicitement les domaines skiables dans les projets de territoire et les contrats de massif.
- Associer systématiquement les exploitants aux réflexions sur l'habitat, l'emploi, la mobilité et les transitions territoriales.
- Développer des instances de dialogue permanentes entre exploitants, collectivités et acteurs économiques.

2. Faire du bassin de vie l'échelle de référence des stratégies de montagne

Les enjeux de logement, de recrutement ou de services dépassent largement le périmètre administratif des stations.

Mesures opérationnelles

- Construire les diagnostics territoriaux à l'échelle du bassin de vie.
- Développer des observatoires locaux associant données économiques, sociales et démographiques.
- Favoriser les coopérations intercommunales autour des enjeux d'emploi, de logement et de mobilité.

3. Intégrer le logement aux stratégies de développement touristique

Le logement est devenu un facteur clé de compétitivité territoriale.

Mesures opérationnelles

- Développer des programmes de logements pour les actifs permanents et saisonniers.
- Mobiliser le foncier public pour les projets à vocation résidentielle.
- Expérimenter des dispositifs de conventionnement avec les propriétaires de résidences secondaires.
- Faire du logement un critère d'éligibilité dans les projets d'investissement structurants.

4. Généraliser la mesure de la contribution territoriale

Les territoires ont besoin de nouveaux outils pour apprécier la valeur créée au-delà des seuls indicateurs économiques.

Mesures opérationnelles

- Mettre en place un reporting annuel de contribution territoriale.
- Généraliser les études d'empreinte économique et sociétale.
- Produire des tableaux de bord partagés entre exploitants et collectivités.
- Intégrer ces indicateurs dans les démarches ESG, RSE et extra-financières.

5. Développer des indicateurs territoriaux partagés

La mesure doit reposer sur un langage commun entre acteurs publics et privés.

Mesures opérationnelles

- Construire un référentiel national des indicateurs de contribution territoriale.
- Définir un socle commun d'indicateurs pour les domaines skiables.
- Comparer les trajectoires territoriales sur plusieurs années.
- Développer des outils numériques de suivi et de visualisation.

6. Mieux valoriser les effets indirects et induits

Une partie importante de la valeur créée demeure aujourd'hui invisible.

Mesures opérationnelles

- Cartographier les chaînes de valeur locales.
- Mesurer les emplois indirects et induits.
- Identifier les filières économiques dépendantes de l'activité.
- Évaluer le multiplicateur territorial des principaux investissements.

7. Intégrer la notion de dépense publique évitée dans les évaluations

Les investissements doivent être appréciés à la lumière des risques qu'ils permettent d'éviter.

Mesures opérationnelles

- Développer des analyses d'impact incluant les coûts de l'inaction.
- Évaluer les conséquences d'une fragilisation de l'emploi ou du logement.
- Quantifier les effets liés au maintien des services essentiels.
- Introduire les dépenses évitées dans les critères d'instruction des projets.

8. Construire des contrats territoriaux fondés sur l'impact

La coopération entre acteurs mérite d'être structurée autour d'objectifs communs.

Mesures opérationnelles

- Définir des engagements réciproques entre exploitants et collectivités.
- Associer des objectifs mesurables de contribution territoriale.
- Conditionner certains financements à l'atteinte de résultats partagés.
- Mettre en place des revues annuelles d'impact territorial.

9. Faire de l'héritage des Jeux de 2030 un objectif de pilotage

La réussite des Jeux ne doit pas être évaluée uniquement pendant l'événement mais plusieurs années après.

Mesures opérationnelles

- Réaliser un inventaire des investissements à fort impact territorial.
- Définir des indicateurs d'héritage à horizon 2035.
- Prioriser les projets utiles aux habitants autant qu'à l'événement.
- Mettre en place un observatoire indépendant de l'héritage territorial des Jeux.

10. Créer un Indice de contribution territoriale des Domaines Skiables

Les territoires ont besoin d'un indicateur de référence permettant de rendre visible la valeur créée et préservée.

Mesures opérationnelles

- Expérimenter l'indice sur plusieurs territoires pilotes.
- Combiner indicateurs économiques, sociaux, environnementaux et territoriaux.
- Publier annuellement les résultats et les trajectoires d'évolution.
- Faire de cet indice un outil de dialogue entre exploitants, collectivités et financeurs.

11. Faire de la contribution territoriale un critère de la commande publique

L'évolution de la commande publique et des critères ESG offre l'opportunité de mieux valoriser les impacts territoriaux des projets. La contribution territoriale peut devenir un critère d'appréciation de la valeur créée au-delà du seul coût des investissements.

Mesures opérationnelles

- Intégrer des critères de contribution territoriale dans les marchés publics.
- Valoriser les achats locaux et les retombées territoriales.
- Prendre en compte l'impact territorial dans les délégations de service public.
- Aligner les politiques d'achat avec les objectifs ESG et de développement territorial.

Synthèse : les priorités d'action pour les vallées de montagne

1. Gouverner à l'échelle du bassin de vie.
2. Faire du logement une priorité stratégique.
3. Mesurer la contribution territoriale.
4. Valoriser les effets économiques et sociaux réels.
5. Intégrer la valeur préservée dans les décisions.
6. Préparer l'héritage des Jeux de 2030.
7. Déployer un Indice de Contribution Territoriale.
8. Faire de la contribution territoriale un levier de financement.

Annexe 3 – Sources et références

Une réflexion nourrie par les travaux sur la montagne et les territoires

Les réflexions présentées dans ce livre blanc s'appuient sur les principaux travaux de référence consacrés aux domaines skiables, aux stations et aux territoires de montagne.

Références mobilisées

- Assemblée nationale, Rapport d'information sur la transition des modèles des stations de montagne (Xavier Roseren et Denis Fégné)
- Agence nationale de la cohésion des territoires : Accompagner les évolutions économiques, sociales et environnementales
- Agence de développement touristique de la France : Saison hivernale 2024/2025 en stations de montagne : stabilité de la fréquentation avec un taux d'occupation de 71 %
- Seilbahnen international : Stations de ski françaises : investissement record – mais pour quoi ?
- Cours des comptes – Chambres régionales & territoriales des comptes : Mountain resorts and climate change
- Joël Giraud, Pour une montagne vivante en 2030
- Travel and tour world : Ski Resorts in France Made Massive Investments Last Year to Boost Long-Term Resilience and Diversification: Everything You Need to Know
- Domaines Skiables de France : baromètres économiques, indicateurs sectoriels, enquêtes d'investissement et analyses professionnelles
- Domaines skiables de France : Bilan ski de la saison 2024/2025 : les domaines skiables français confirment leur attractivité
- ANMSM et Observatoire National des Stations de Montagne
- Atout France : Baromètre Montagne et études sur le tourisme de montagne
- Banque des Territoires : attractivité, résilience et transition des territoires
- INSEE : données démographiques, économiques et résidentielles
- Conseil National de la Montagne et travaux consacrés à l'avenir des territoires de montagne

Note aux lecteurs

Ce livre blanc propose une lecture des enjeux de la montagne à partir de ces travaux de référence et de l'expérience acquise auprès des acteurs des territoires. Il s'inscrit dans le prolongement des travaux engagés par l'Assemblée nationale sur la transition des modèles des stations de montagne, et notamment du rapport présenté en 2025 par Xavier Roseren et Denis Fégné.

Il propose toutefois une lecture complémentaire centrée sur la notion de contribution territoriale des domaines skiables et sur l'évaluation de la valeur créée, préservée et transmise aux territoires. Les analyses, concepts et propositions présentés dans ce document relèvent de la seule responsabilité des auteurs.

Annexe 4

Note méthodologique et positionnement du livre blanc

Ce livre blanc s'inscrit dans le prolongement des travaux consacrés à l'avenir des territoires de montagne, à l'évolution des stations et à l'adaptation des domaines skiables aux grandes transitions économiques, démographiques et environnementales. Il ne vise ni à reproduire ces analyses ni à en proposer une synthèse. Son ambition est d'apporter une lecture complémentaire centrée sur la contribution territoriale des domaines skiables.

L'approche développée repose sur une question simple :

Qu'apportent réellement les domaines skiables aux vallées qui les accueillent ?

Pour y répondre, le livre blanc propose de dépasser la seule mesure de la performance économique afin d'apprécier la valeur créée, diffusée, préservée et transmise au territoire.

Cette approche s'appuie notamment sur les notions de contribution territoriale, de valeur créée, préservée et transmise, de dépense publique évitée, de robustesse territoriale et d'Indice de Contribution Territoriale (ICT).

Ces concepts ont servi de fondement à l'élaboration du modèle PKF Arsilon de Contribution Territoriale, conçu comme un cadre d'analyse et d'aide à la décision au service des exploitants, des collectivités et des partenaires des territoires de montagne. La démarche s'appuie à la fois sur les travaux de référence de l'écosystème montagne, sur les données publiques disponibles et sur plusieurs années d'accompagnement d'exploitants, de collectivités et d'acteurs territoriaux dans les différents massifs français.

L'ambition de ce livre blanc est de contribuer à une meilleure compréhension de la valeur territoriale produite par les domaines skiables et de leur rôle dans la capacité des vallées à demeurer attractives, habitées et dynamiques à l'horizon 2035.



Annexe 5

Référentiel méthodologique PKF Arsilon

Finalité du modèle

Le modèle PKF Arsilon permet d’apprécier la contribution d’un domaine skiable à la promesse territoriale de son bassin de vie et à la robustesse du territoire. Il constitue un outil d’analyse, de dialogue et d’aide à la décision destiné aux exploitants, collectivités et financeurs.

Étapes	Finalité	Principaux livrables
1. Comprendre	Identifier les enjeux et vulnérabilités du territoire	Diagnostic territorial, cartographie des enjeux et parties prenantes
2. Formaliser	Définir la promesse territoriale et les priorités collectives	Vision cible, bénéficiaires, axes de contribution
3. Évaluer	Apprécier la capacité contributive du domaine skiable	Diagnostic CT360 et analyse d'ancrage territorial
4. Mesurer	Quantifier la valeur créée et diffusée	Empreinte économique, empreinte sociétale, bilan de valeur créée
5. Révéler & Valoriser	Identifier la valeur préservée, la valeur transmise et les dépenses publiques évitées	Registre des impacts publics et analyse de contribution
6. Piloter	Transformer les résultats en outil de décision	Tableau de bord territorial, ICT, rapport de contribution territoriale

Référentiel des indicateurs par étape

Étapes	Principaux indicateurs
1. Comprendre	Démographie, logement, emploi, services, mobilité, ressources, attractivité, transitions territoriales
2. Formaliser	Enjeux prioritaires, bénéficiaires, ambitions stratégiques, trajectoires cibles
3. Évaluer	Gouvernance, capital humain, ancrage économique, environnement, contribution sociétale
4. Mesurer	Chiffre d'affaires, masse salariale, achats locaux, fiscalité, investissements, emplois directs, indirects et induits
5. Révéler & Valoriser	Habitants maintenus, logements actifs, commerces soutenus, dépenses publiques évitées, investissements structurants, compétences développées
6. Piloter	ICT, contribution aux enjeux prioritaires, impact des investissements, progression des trajectoires territoriales

Référentiel des promesses territoriales

Promesse territoriale	Ambition	Indicateurs associés
Habiter	Permettre à la vallée de rester un territoire habité	Population permanente, logement des actifs, maintien des familles, attractivité résidentielle
Travailler	Créer et maintenir une économie locale durable	Emplois directs, indirects et induits, compétences, entrepreneuriat
Vivre	Préserver la qualité de vie et les services	Commerces, écoles, santé, équipements, vie associative
Attirer	Renforcer l’attractivité de la vallée	Fréquentation, image, investissements, attractivité économique
Transmettre	Préparer le territoire de demain	Adaptation climatique, transition énergétique, compétences, ressources, héritage
Renforcer la robustesse territoriale	Réduire les vulnérabilités du territoire	Équilibres territoriaux, diversification économique, cohésion, dépenses publiques évitées, capacité d’investissement

Question évaluative	Objet analysé
Quelle valeur est créée ?	Performance et retombées directes
Comment se diffuse-t-elle ?	Effets indirects et induits
Quels équilibres sont préservés ?	Emploi, habitat, services, attractivité
Quelles vulnérabilités sont évitées ?	Dépenses publiques évitées
Quel héritage est transmis ?	Robustesse et préparation de l'avenir

Précaution méthodologique

Le modèle PKF Arsilon constitue un outil d'aide à la décision fondé sur des données observées, des analyses territoriales et des hypothèses explicitées. Les résultats doivent être interprétés comme des éléments d'appréciation de la contribution territoriale et non comme une mesure comptable exhaustive ou parfaitement causale.



Annexe 6

Registre des bénéfices territoriaux et des impacts publics

Le registre des bénéfices territoriaux constitue le référentiel d'identification et d'évaluation des contributions observables d'un domaine skiable à son bassin de vie. Il permet de documenter les impacts territoriaux, d'analyser les équilibres préservés et, lorsque cela est possible, d'estimer les dépenses publiques évitées.

Dimension	Principaux indicateurs associés
1. Emploi et compétences	Emplois directs, indirects et induits ; emploi saisonnier ; fidélisation ; formation ; alternance ; transmission des savoir-faire ; insertion professionnelle
2. Logement et habitat	Logements d'actifs ; logements saisonniers ; résidences principales maintenues ; mobilisation du parc vacant ; réduction des tensions de recrutement liées au logement
3. Démographie et vie permanente	Habitants maintenus ; installation de ménages ; maintien des familles ; rétention des jeunes actifs ; attractivité résidentielle ; évolution de la population permanente
4. Services essentiels	Maintien des écoles et des classes ; accès aux services de santé ; commerces de proximité ; mobilité ; équipements sportifs, culturels et services publics
5. Économie locale et tissu entrepreneurial	Achats locaux ; entreprises soutenues ; chiffre d'affaires généré ; commerce de proximité ; développement des filières locales ; diversification économique ; multiplicateur territorial
6. Finances publiques locales	Fiscalité générée ; redevances ; taxe de séjour ; contribution à l'investissement public ; effet levier sur les financements externes
7. Attractivité territoriale	Fréquentation touristique ; image du territoire ; attractivité résidentielle ; attractivité économique ; implantation d'entreprises ; investissements privés
8. Cohésion sociale et qualité de vie	Vie associative ; animation territoriale ; accès aux loisirs ; vitalité des centres-bourgs ; lien social ; qualité du cadre de vie
9. Transition écologique et résilience	Réduction des consommations énergétiques ; réduction des émissions ; préservation de la ressource en eau ; biodiversité ; mobilité durable ; résilience territoriale
10. Valeur transmise et héritage territorial	Infrastructures pérennes ; compétences transmises ; investissements structurants ; adaptation climatique ; transition énergétique ; héritage des JO 2030 ; robustesse territoriale

Chaîne d'analyse des impacts publics

Chaque contribution peut être analysée selon la logique suivante :

Contribution du domaine skiable – Bénéfice territorial – Impact territorial –
Risque évité – Dépense publique évitée

Contribution	Bénéfice territorial	Risque évité
Logement des salariés	Maintien des actifs sur le territoire	Difficultés de recrutement
Maintien de l'emploi local	Maintien des familles et des effectifs scolaires	Fermeture de classes
Soutien à l'activité économique	Maintien des commerces de proximité	Dévitilisation commerciale
Développement des compétences	Disponibilité de main-d'œuvre qualifiée	Pénurie de compétences
Investissements structurants	Maintien de l'attractivité territoriale	Décrochage économique

Vers un Indice de Contribution Territoriale (ICT)

Le Registre des Bénéfices Territoriaux constitue à la fois le référentiel d'analyse des contributions territoriales et le socle du futur Indice de Contribution Territoriale (ICT) présenté dans ce livre blanc. Les bénéfices recensés permettent d'objectiver, de qualifier et de consolider les différentes dimensions de la contribution territoriale afin d'en apprécier la valeur globale pour le bassin de vie.



Modèle PKF Arsilon de contribution territoriale

Des domaines skiables et territoires de montagne

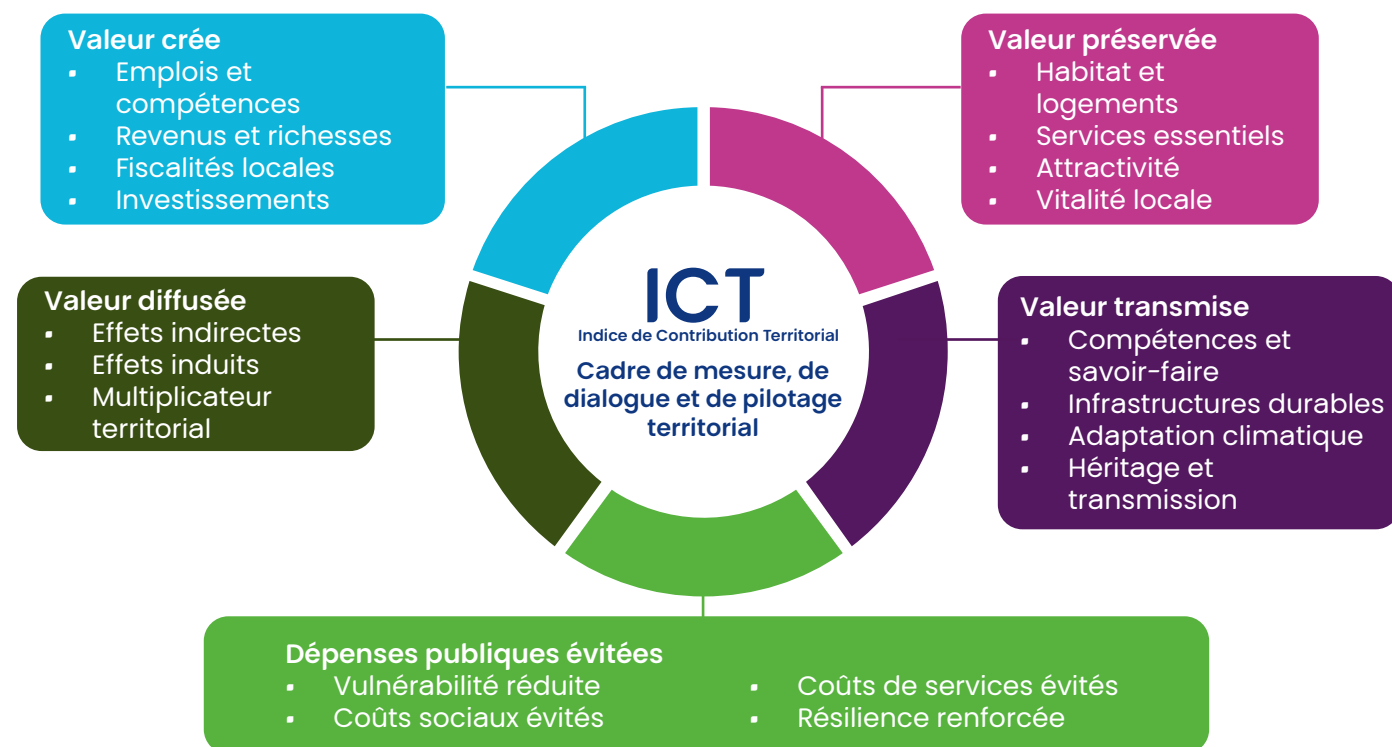
Comprendre ce qui est créé, révéler ce qui est préservé, éclairer ce qui doit être décidé



Le processus PKF Arsilon



Les 5 dimensions de la contribution territoriale



Robustesse territoriale

Capacité d'un territoire à rester attractif, vivant, productif, résilient et à se transmettre dans la durée.



**La contribution territoriale constitue le mécanisme.
La robustesse territoriale constitue la finalité.**

www.pkf-arsilon.com

