



**OBSERVATOIRE
DU TOURISME
2026**

ÉDITION SPÉCIALE
PROSPECTIVE
2030-2050

AVANT-PROPOS

Comprendre, anticiper, agir : les clés de lecture de cette édition spéciale

Depuis 2023, l'Observatoire du Tourisme des Savoie publie chaque année des analyses offrant un panorama factuel et actualisé des dynamiques économiques du territoire.

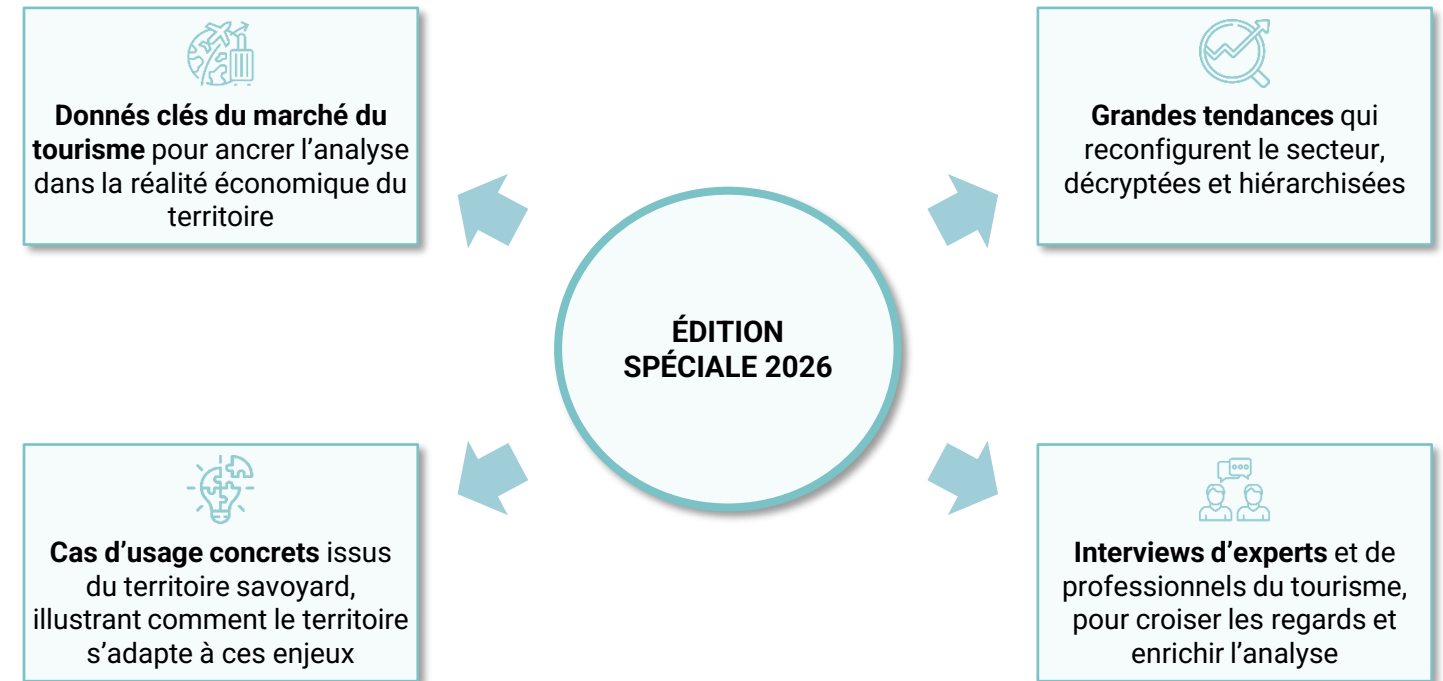
Pourquoi une édition spéciale ?

Les publications de l'Observatoire présentent un état des lieux régulier du secteur touristique. Cette édition spéciale poursuit un objectif distinct : identifier et analyser les tendances structurelles susceptibles d'influencer durablement les dynamiques du territoire, à moyen et long terme, dans la continuité des travaux menés avec Nova Consulting sur la modélisation prédictive du tourisme.

Un complément aux publications de l'Observatoire

Cette édition spéciale complète les publications annuelles de l'Observatoire du Tourisme, réalisées avec G2A Consulting, en apportant une lecture plus transversale et prospective des dynamiques à l'œuvre. Elle vient ainsi enrichir le suivi régulier du secteur par une mise en perspective des enjeux futurs, constituant un socle d'analyse utile pour les acteurs du tourisme dans les Savoie.

Que trouverez-vous dans cet ouvrage ?





CONVICTIONS

Territoires emblématiques du tourisme de montagne, la Savoie et la Haute-Savoie occupent une place centrale dans l'économie touristique française. Porté par l'attractivité de ses stations, de ses lacs, de ses vallées, par la diversité de ses paysages et la force de ses savoir-faire, ce territoire a construit au fil du temps un modèle structurant pour l'économie locale et pour de nombreuses filières qui lui sont directement liées.

Aujourd'hui, ce modèle entre dans une nouvelle phase de transformation. Le raccourcissement des saisons d'enneigement, la pression croissante sur le foncier, l'évolution des profils de visiteurs et les nouvelles attentes des clientèles invitent à repenser certains équilibres. Dans le même temps, les tensions entre attractivité touristique, vie locale et enjeux résidentiels rendent ces mutations encore plus sensibles.

Face à ces évolutions, les acteurs du territoire se mobilisent déjà. Ils adaptent leurs offres, font évoluer leurs modèles, investissent, innovent et cherchent de nouvelles voies de diversification pour préserver durablement l'attractivité et la compétitivité des Savoie. Cette capacité d'adaptation constitue un atout majeur pour l'avenir de nos territoires.

En tant que banque coopérative profondément ancrée dans l'économie locale, le Crédit Agricole des Savoie a un rôle important à jouer dans cette dynamique. Parce que le tourisme est un pilier de l'activité de nos territoires, il nous revient d'accompagner celles et ceux qui le font vivre, de comprendre les transformations à l'œuvre et de contribuer à la réflexion collective.

Avec cette édition spéciale, notre ambition est de prendre de la hauteur pour mieux comprendre les forces de transformation qui redessinent durablement le secteur. Nous souhaitons ainsi contribuer à une lecture partagée des mutations en cours et nourrir les réflexions menées aux côtés des professionnels, des acteurs économiques et des élus de nos territoires.

Laurent BENNET- Directeur Général du Crédit Agricole des Savoie



MISE EN PERSPECTIVE

À travers cette publication, notre ambition est d'apporter un éclairage structuré sur les mutations à l'œuvre dans le tourisme en Savoie et Haute-Savoie. Territoires emblématiques du tourisme de montagne, ils sont aujourd'hui à un moment charnière de leur développement.

Les évolutions en cours dépassent largement les seules questions de fréquentation ou de saisonnalité. Elles interrogent plus profondément les modèles à l'œuvre : organisation des activités, adaptation des infrastructures, évolution des usages et des attentes des clientèles. Elles invitent à porter un regard global sur les dynamiques économiques, sociales et territoriales qui façonnent le tourisme de demain.

Dans ce contexte, il nous a semblé essentiel de proposer une lecture à la fois transversale et ancrée dans les réalités locales. Cette analyse met en perspective les grandes tendances à l'œuvre, tout en donnant à voir les spécificités propres à nos territoires et les réponses qui commencent à s'y structurer.

Elle souligne également un enjeu central : celui de l'équilibre. Équilibre entre attractivité et qualité de vie, entre développement économique et préservation des ressources, entre performance des activités et accessibilité pour les populations locales. Autant de dimensions qui appellent à des approches renouvelées et à une capacité d'adaptation collective.



Dans les pages qui suivent, nous proposons ainsi de mieux comprendre ces transformations, d'en identifier les ressorts et d'en mesurer les implications. L'objectif est de nourrir la réflexion et d'accompagner l'ensemble des acteurs dans leurs prises de décision.

Le Crédit Agricole des Savoie, par son ancrage territorial et sa proximité avec les acteurs locaux, entend pleinement contribuer à cette dynamique, en apportant des clés de lecture utiles et en accompagnant les transitions à l'œuvre.

Eric VIAL – Président du Crédit Agricole des Savoie

SOMMAIRE

I. LES DONNÉES CLÉS DU MARCHÉ DU TOURISME EN 2025

- Monographie de l'Économie du Tourisme dans le monde
- Monographie des Enjeux du Tourisme en Savoie et Haute-Savoie
- Monographie de la Consommation liée au Tourisme hivernal en Montagne
- Monographie des projections du Tourisme en Savoie et Haute-Savoie
- Chiffres clés du secteur du Tourisme avec les cabinets  et 
- Évolution économique du Tourisme en Savoie et Haute-Savoie par activité

5

9-10

11-12

13-14

15-16

17-18

19-20

II. A. MONOGRAPHIE DES MUTATIONS CLÉS DU TOURISME

- Hiérarchisation des 12 principales tendances de l'année
- Description des 12 principales tendances sélectionnées
- Décryptage des 5 tendances majeures sélectionnées sur le marché & interviews

21

23

24

25 à 34

II. B. APPLICATION À DES CAS D'USAGE ISSUS DU TERRITOIRE SAVOYARD

- Décryptage des 5 cas d'usage & interviews

35

37 à 46

III. SOURCES ET CRÉDITS

- Présentation du modèle prédictif développé pour Crédit Agricole des Savoie
- Bibliographie et remerciements

47

49

50

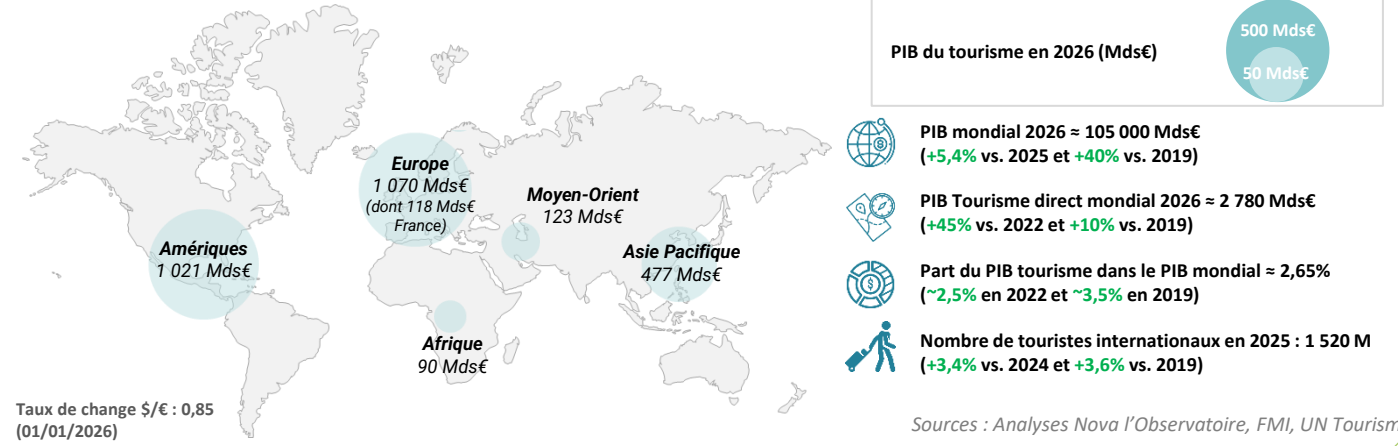


I.
**LES DONNÉES CLÉS
DU MARCHÉ
DU TOURISME
EN 2025**

Monographie de l'Economie du Tourisme dans le monde en 2025

L'EUROPE ET LES AMERIQUES, DEUX PÔLES PRINCIPAUX DU TOURISME MONDIAL

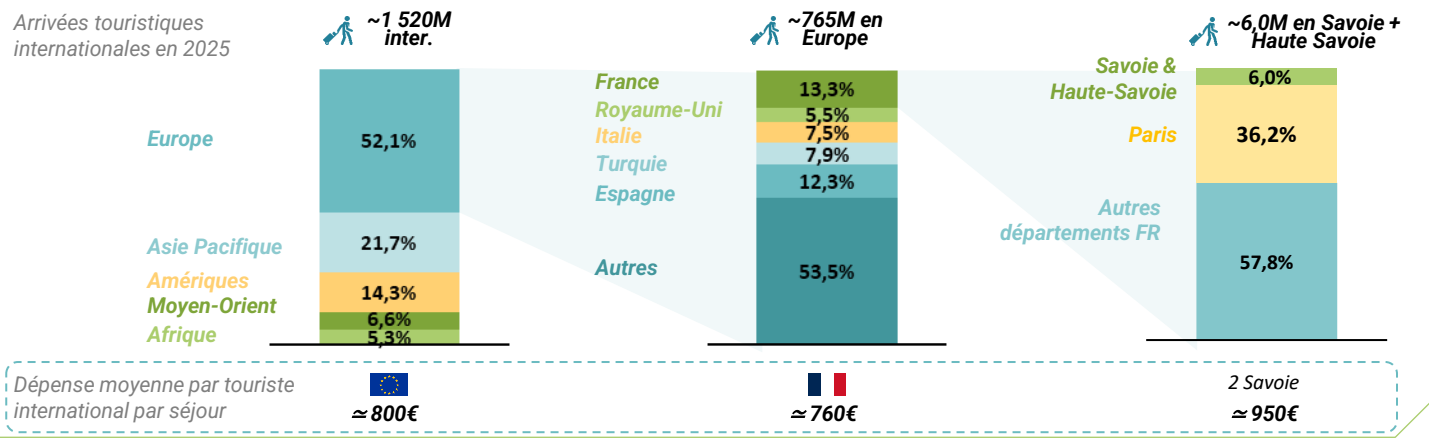
Monographie du tourisme mondial en 2026, par continent (Md€)



En 2026, l'Europe et les Amériques concentrent près de 75% du PIB touristique mondial. Via une forte croissance, le tourisme a retrouvé son niveau d'avant-Covid (1 468 M touristes internationaux en 2019 vs. 1 470 M en 2024)

LE POIDS DU TOURISME : DU MONDIAL AU LOCAL

Répartition des arrivées touristiques internationales en 2025, par continent, par pays et par département



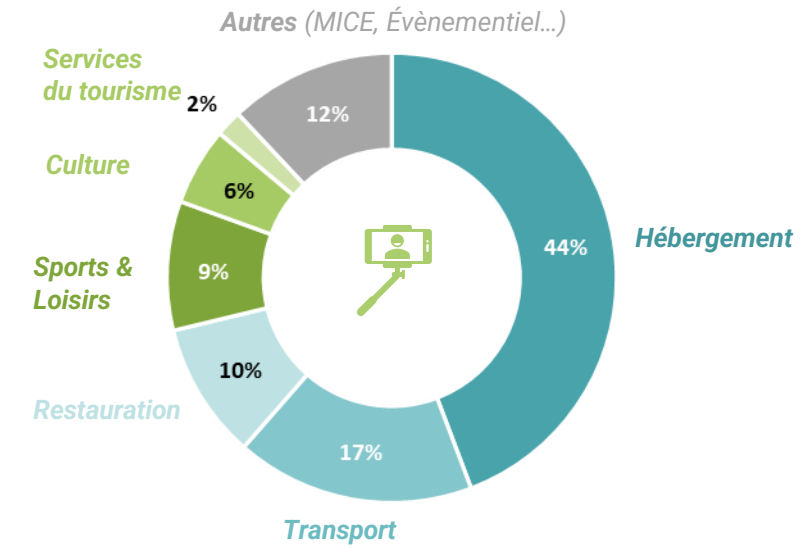
Avec 13,3% des arrivées touristiques internationales parmi les pays européens, la France se situe en première position devant l'Espagne (12,3%). Un touriste étranger dépense en moyenne 800€ lors de son séjour en Europe, 760€ en France (typologie de Tourisme différente, davantage de transit) et 950€ dans les Savoie

UN MARCHÉ DU TOURISME CONCENTRÉ SUR L'HÉBERGEMENT

Répartition de la contribution des activités dans la valeur ajoutée brute directe du tourisme en France en 2023

La valeur ajoutée brute directe du tourisme (la richesse créée directement grâce aux dépenses des touristes) était en France en 2025 de près de 100 milliards d'euros, répartie :

- 44% provient de l'hébergement des visiteurs, activité générant le plus de valeur ajoutée
- 15% provient des activités Sports & Loisirs et Culture

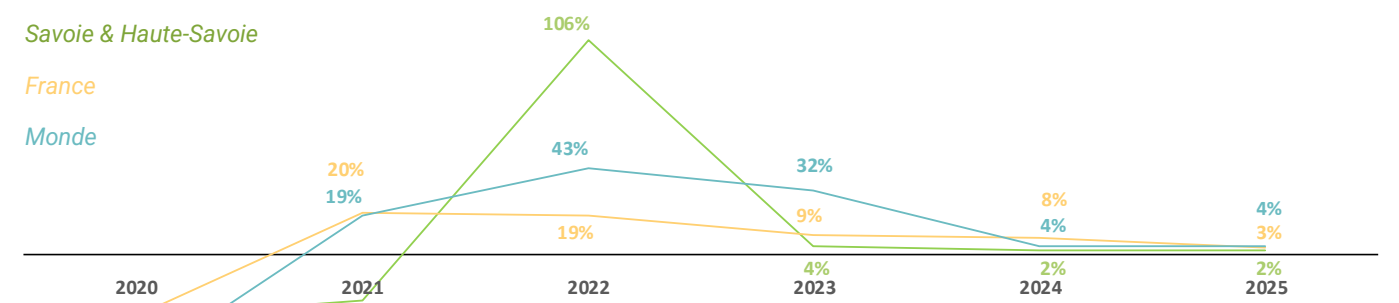


Sources : Analyses Nova l'Observatoire, Insee

La valeur ajoutée brute directe du tourisme a augmenté d'environ 5,1% entre 2024 et 2025. Cette croissance est portée par la quasi-totalité des activités caractéristiques du tourisme, en particulier l'hébergement des visiteurs

UN REBOND DU PIB TOURISTIQUE EN SAVOIE ET HAUTE-SAVOIE POST-COVID QUI SE RENORMALISE DÈS 2023

Evolution des taux de croissance annuels moyen du PIB touristique (2020-2025)



Sources : Analyses Nova l'Observatoire, FMI, UN Tourism

Malgré l'impact très important du Covid sur le tourisme mondial, français et savoyard, avec des chutes de 30 à 55% en 2020, la Savoie et la Haute-Savoie ont connu le plus fort rebond post-crise, avec depuis deux ans des croissances qui se rapprochent de celles observées au niveau mondial et en France, bien que restant légèrement en deçà

I.

Monographie des Enjeux du Tourisme en Savoie et Haute-Savoie en 2025

UNE TENDANCE À LA BAISSÉ DU NIVEAU D'ENNEIGEMENT SUR LES DERNIÈRES ANNÉES

Évolution de l'enneigement en base 100 depuis 2017 en Savoie sur un échantillon de 5 stations (La Plagne, Tignes, Les Ménuires, Méribel, Val Thorens), issue de skiinfo.fr

Période	Indice
17 - 18	100
18 - 19	66
19 - 20	98
20 - 21	33
21 - 22	68
22 - 23	61
23 - 24	109
24 - 25	85

Base 100 en 2017

Malgré certaines saisons exceptionnelles, une tendance globale à la baisse, couplée à une instabilité des niveaux d'enneigement, s'observe ces dernières années et devrait se poursuivre sous l'effet du réchauffement climatique

UNE BAISSÉ DE L'ENNEIGEMENT QUI VA SE POURSUIVRE À HORIZON 2050 ET 2100

Nombre de jours d'enneigement par an et par massif dans des scénarios de réchauffement à +2,7 °C et +4 °C, d'après Météo-France

Massif	Période de référence (1976-2005)	Horizon 2050 France à +2,7°C	Horizon 2100 France à +4,0°C
Alpes du Nord	158	132	100
Alpes du Sud	132	85	52
Corse	138	74	35
Pyrénées	132	77	41
Jura	132	78	46
Massif Central	65	30	10
Vosges	136	83	56

Sur la période 2015-2024, le réchauffement hivernal atteint en moyenne +1,3 °C par rapport à la période de référence 1976-2005. L'enneigement en montagne s'est déjà réduit par rapport à la période de référence

UN DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS DE PLEINE NATURE

Lac d'Annecy
 Superficie : 27 km²
 Visiteurs : ~3 M par an
 (14% de résidences secondaires en 2022)

Lac Léman
 Superficie : 234 km²
 Visiteurs : ~1 M par an (côté français)
 (14% de résidences secondaires en 2022)

Lac du Bourget
 Superficie : 45 km²
 Visiteurs : ~1,5 M par an
 (8% de résidences secondaires en 2022)

Lac d'Aiguebelette
 Superficie : 5 km²
 Visiteurs : jusqu'à 30k par jour
 (45% de résidences secondaires en 2022)

Les zones touristiques situées autour des lacs bénéficient des mutations du tourisme, avec un taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires estimé à +2,3% entre 2023 et 2050

UNE RÉPARTITION DES NUITÉES SUR LES SAISONS STABLE ENTRE LA PÉRIODE PRÉ ET POST COVID

Evolution de la répartition des nuitées par saison en Haute-Savoie et Savoie

Source : Observatoire du tourisme x G2A (2025)

Année	Haute-Savoie	Savoie
2019	Été: 29%, Printemps: 7%, Hiver: 60%, Automne: 5%	Été: 19%, Printemps: 2%, Hiver: 79%, Automne: 0%
2021 (COVID)	Été: 44%, Printemps: 8%, Hiver: 41%, Automne: 6%	Été: 40%, Printemps: 1%, Hiver: 59%, Automne: 0%
2023	Été: 33%, Printemps: 7%, Hiver: 56%, Automne: 4%	Été: 20%, Printemps: 2%, Hiver: 78%, Automne: 1%
2024	Été: 29%, Printemps: 5%, Hiver: 60%, Automne: 6%	Été: 18%, Printemps: 2%, Hiver: 79%, Automne: 0%

La répartition saisonnière sur nombre de nuitées dans les Savoie est stable, mais elle a été modifiée en 2021 suite au COVID, avec un recul des nuitées hivernales et une progression des nuitées estivales

11

OBSERVATOIRE DU TOURISME – ÉDITION SPÉCIALE 2026

OBSERVATOIRE DU TOURISME – ÉDITION SPÉCIALE 2026

12

I.

Monographie de la Consommation liée au Tourisme hivernal en Montagne en 2025

UNE FORTE HÉTÉROGÉNÉITÉ DES TARIFS DE FORAITS DES GRANDES STATIONS DE SKI À L'INTERNATIONAL

Comparaisons internationales des tarifs des forfaits de ski (2025/2026) et standardisation par rapport au niveau de vie

Pays	Tarifs moyens observé du forfait ski (grandes stations) (€)	Tarif français estimé relatif au niveau de vie local (€)	Différence (€)
USA	202	119	-83
Suisse	93	147	+54
Italie	72	57	-15
Autriche	71	82	+11
France	65	65	0

Source : Analyses Nova l'Observatoire

Cette approche consiste à reconstituer un prix théorique du forfait (français) en fonction du niveau de vie local. Ainsi, les États-Unis et l'Italie affichent des prix élevés relativement à leur niveau de vie, tandis qu'un positionnement tarifaire maîtrisé soutient la dynamique de croissance

LE TOURISME HIVERNAL, MOTEUR DE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE DES SAVOIE

Part du chiffre d'affaires tourisme dans les Savoie en 2024

Région	Part du chiffre d'affaires (%)
Genevois Rochois	12%
Grand Annecy	27%
Aixois Chambéry et Avant Pays	18%
Arve Mont-Blanc	37%
Montagne de Savoie Tarentaise	52%
Montagne de Savoie Maurienne	53%
Annemasse Chablais	17%

Source : Observatoire du tourisme x G2A (2025)

Poids de l'hiver dans les dépenses touristiques en 2024

Région	Poids de l'hiver (%)
Genevois Rochois	36%
Grand Annecy	35%
Aixois Chambéry et Avant Pays	34%
Arve Mont-Blanc	57%
Montagne de Savoie Tarentaise	77%
Montagne de Savoie Maurienne	73%
Annemasse Chablais	46%

D'après l'Observatoire du Tourisme x G2A, les zones de montagne concentrent l'essentiel de l'activité touristique des Savoie, dont près des ¾ est hivernale

LOGEMENT, ALIMENTATION ET REMONTÉES MÉCANIQUES REPRÉSENTENT 71% DES DÉPENSES EN STATION

Répartition des dépenses effectuées en station en Savoie par les touristes sur la période 2023-2025

Catégorie	Pourcentage
Logement	29%
Forfait remontées mécaniques	16%
Commerce alimentaire	15%
Déjeuner	6%
Dîner	5%
Location de ski	5%
Bars	4%
Cours de ski	2%
Vêtements / Matériel	2%
Transfert	1%
Non identifiés	15%

Source : Rapport de la cour des comptes publié en février 2024 « Les stations de montagne face au changement climatique »

Les postes liés au séjour (hébergement, forfaits, alimentation) concentrent la grande majorité de la dépense, confirmant le rôle structurant de l'offre ski-logement dans l'attractivité économique des stations savoyardes

LES TOURISTES ÉTRANGERS, VÉRITABLE RELAIS DE CROISSANCE POUR LES STATIONS SAVOYARDES

Panier moyen des touristes en hiver hors acheminement 2022-2025

Source : Observatoire du tourisme x G2A (2025)

Nationalité	2022 (€)	2025 (€)	Évolution (%)
Français	95	107	+13%
Etrangers	163	179	+10%

x1,7

Dépenses des étrangers en hiver dans les stations savoyardes par rapport aux touristes français

La saison hivernale dans les Savoie représente près de 70% des dépenses touristiques. Dans les stations, un visiteur étranger dépense en moyenne 1,7 fois plus qu'un visiteur français, chiffre stable sur 3 ans

13

OBSERVATOIRE DU TOURISME – ÉDITION SPÉCIALE 2026

OBSERVATOIRE DU TOURISME – ÉDITION SPÉCIALE 2026

14

I.

Monographie des projections du Tourisme en Savoie et Haute-Savoie

UNE HAUSSE PROJÉTÉE DU CHIFFRE D'AFFAIRES TOURISME À L'ÉCHELLE LOCALE ET MONDIALE

Evolution du chiffre d'affaires tourisme dans le Monde, France et des Savoie

+X% Δ vs. années de référence (2019, 2024...)

Année	Savoie et Haute-Savoie (Mds €)	France (Mds €)	Monde (Mds €)
2019	≈ 8 Mds €	≈ 188 Mds €	≈ 6 080 Mds €
2024	≈ 9 Mds € (+16%)	≈ 215 Mds € (+14%)	≈ 6 740 Mds € (+11%)
2035	≈ 11 Mds € (+28%)	≈ 250 Mds € (+16%)	≈ 9 600 Mds € (+43%)

Source : Analyses Nova l'Observatoire, WTTC

Le tourisme mondial a retrouvé en valeur son niveau d'avant-Covid, et le chiffre d'affaires du tourisme des Savoie va croître de 2,2% par an en moyenne entre 2024 et 2050, dans une dynamique de long terme

DES TENDANCES SOCIO-ÉCONOMIQUES QUI REDESSINENT LA DEMANDE TOURISTIQUE

Tendance	Moyenne pros.	Hôteliers	Restaurateurs
Baisse de l'enneigement	-	-	-
La polarisation des revenus	++	++	++
Urbains à la recherche de nature	+	+	++
Contexte géopolitique	-	-	-
Tertiarisation de l'économie	+	++	+

Une enquête menée par Nova Consulting à l'été 2024 auprès d'un panel représentatif de professionnels du tourisme en Savoie a évalué l'impact perçu de différentes tendances sur leur activité

Niveau de surperformance vs. la moyenne (très forte, très faible)

Si la baisse de l'enneigement est considérée comme un risque modéré par les socioprofessionnels, la demande reste soutenue par plusieurs dynamiques : la concentration des revenus, l'intérêt pour les séjours en pleine nature et la tertiarisation

BIEN-ÊTRE, OUTDOOR, HÔTELLERIE ET RESTAURATION HAUT DE GAMME, MOTEUR DE CROISSANCE DES SAVOIE

Evolution projetée du chiffre d'affaires tourisme par sous-jacents sur les Savoie à horizon 2050 (modèle Nova Consulting)

Croissance annuelle 2025-2050 (%)

- Bien-être** (Trophy icon): Sous-jacents à forte dynamique, porteurs de la croissance et de l'attractivité touristique.
- Restauration haut de gamme** (Chef icon):
- Activités outdoor** (Hiker icon):
- Hôtellerie haut de gamme** (Hotel icon):
- Hôtellerie autres gammes** (Hotel icon):
- Restauration autres gammes** (Fork and knife icon):
- Commerce de détail** (Shopping cart icon):
- Matériel de ski** (Ski icon):
- Infrastructures liées au ski** (Ski lift icon):

Sous-jacents à poids économique important, avec une croissance plus modérée

Sous-jacents à dynamique limitée, appelant des adaptations

La croissance du tourisme dans les deux Savoie est portée par le bien-être et la montée en gamme de l'offre. A l'inverse, le ski affiche une dynamique plus limitée, dans un contexte d'incertitudes liées à la baisse de l'enneigement

UNE CROISSANCE HÉTÉROGÈNE SELON LES ZONES GÉOGRAPHIQUES DANS LES SAVOIE

Evolution projetée du chiffre d'affaires tourisme par zone géographique dans les Savoie à 2050 (modèle Nova Consulting)

Croissance annuelle 2025-2050 (%)

- Vallée Touristique** (Mountain icon): Des zones en croissance qui vont profiter des mutations du marché du Tourisme
- Montagne - haute altitude** (Mountain icon): Une croissance qui se fait par deux grands effets : développement du tourisme estival & premiumisation
- Zone Tourisme de Lac** (Swimmer icon):
- Vallée Non Touristique** (Mountain icon):
- Zone rurale** (Ski lift icon): Des zones plus en retrait vs. la mutation à venir de l'économie Tourisme
- Zone Urbaine** (City icon):
- Montagne - moyenne & basse altitude** (Mountain icon):

Légende: Variation maximale / minimale du TCAM des communes au sein d'une zone géographique

La croissance du tourisme devrait surtout profiter aux zones de haute altitude, vallées et lacs, portées par l'essor du tourisme estival et un effet de premiumisation, tandis qu'elle restera plus modérée dans les zones rurales

15

OBSERVATOIRE DU TOURISME – ÉDITION SPÉCIALE 2026

OBSERVATOIRE DU TOURISME – ÉDITION SPÉCIALE 2026

16

10 000
Mds€PIB du tourisme mondial
en 2025

102M

Nombre d'arrivées touristiques
internationales en France en
20252^{ème}Rang de la France au niveau
mondial en nombre de
journées-skieur
en 2024-2025Le tourisme mondial a
enregistré en 2025 une
année record,
représentant 10,3% de
l'économie mondiale et
+6,7% sur un anLes recettes touristiques
internationales se sont
établies à 77,5Mds€ en
2025 (+9% en un an)Avec 54,8 millions de
journées ski en France, elle
se place derrière les États-
Unis et devant l'Autriche en
2024/2025

10Mds€

Recettes économiques
générées par le tourisme de
montagne en France en
2024/2025

555M€

Investissements réalisés par
les stations françaises en 2025,
majoritairement sur les
remontées mécaniquesLe secteur emploi
directement 18.500
personnes en Savoie et en
Haute-SavoieLes équipements de
loisirs affichent +40% en
2025 par rapport à la
moyenne des quatre
dernières années

30%

Part des journées-skieurs
réalisées par des touristes
internationaux dans les
massifs de montagne
français en 2024-2025

≈ 35M

Volume de journées-skieur en
Savoie et Haute-Savoie
en 2024-2025Le ski en France
est compétitif en prix (-11%
vs Autriche, -17% vs Suisse).
En parallèle, les 9M de
skieurs nationaux,
représentent 70% des
journées skieursLes deux Savoie
représentent près des deux
tiers des journées-skieurs
annuelles en France (≈23M
en Savoie et ≈13M pour la
Haute-Savoie)

71 vs 65%

Taux d'occupation moyens des
hébergements en montagne :
en 2024/2025 saison
hivernale vs été
(juillet/août)

9,1Mds€

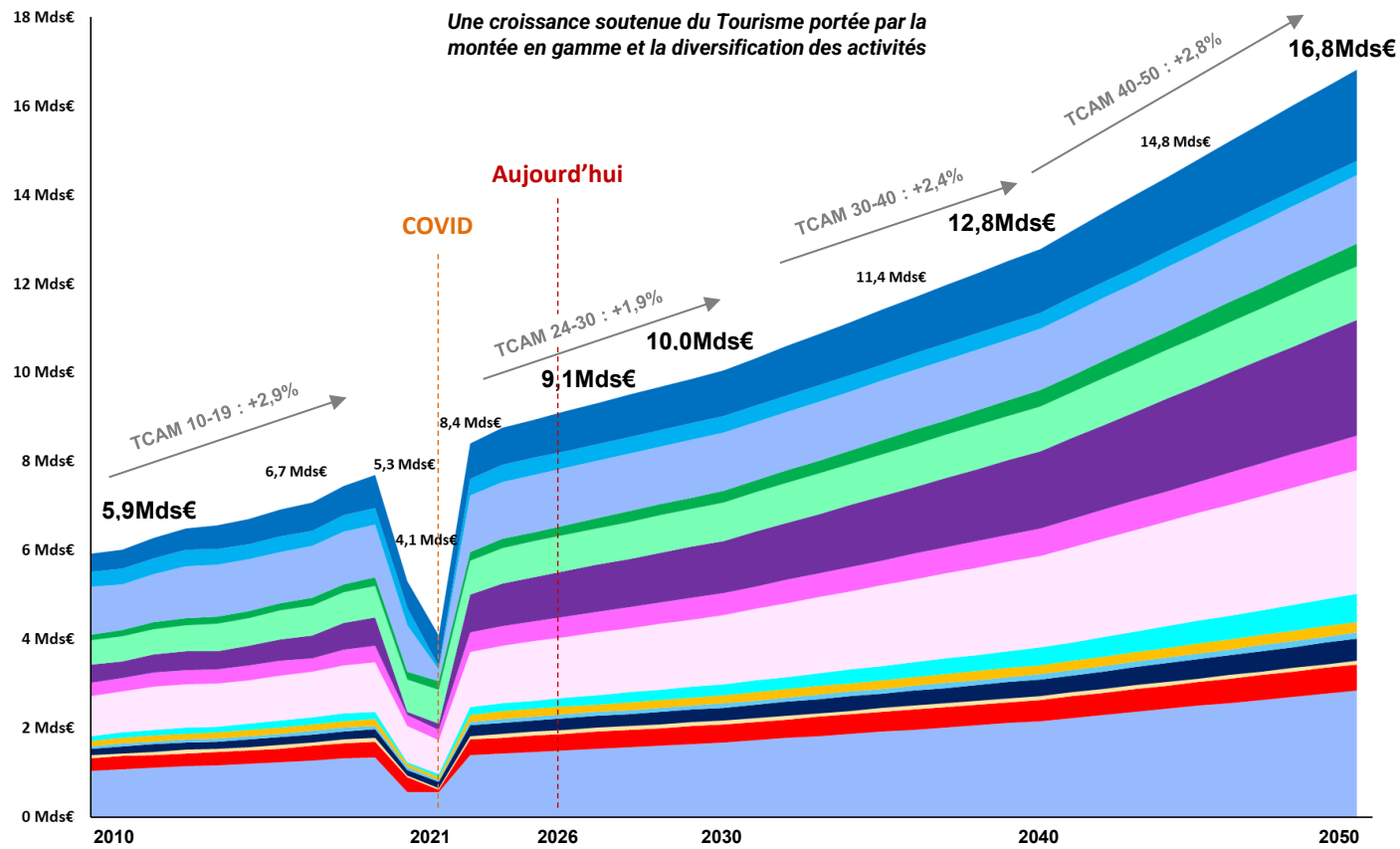
Chiffre d'affaires du tourisme
dans les Savoie en 2025, selon
le modèle développé par
Nova ConsultingLe taux d'occupation
estival progresse de 5,5%
entre 2024 et 2025, porté
par la contrainte sur le
pouvoir d'achatLe chiffre d'affaires du
tourisme a connu un taux
de croissance annuel
moyen de 2,9% dans les
Savoie entre 2010 et
2025

+3,7%

TCAM⁽¹⁾ de la montagne en
haute altitude dans les Savoie
entre 2025 et 2050, d'après le
modèle développé par
Nova ConsultingUne zone de haute
montagne qui souffrira
peu de la baisse de
l'enneigement et qui se
Premiumisera
d'ici 2050

Évolution économique du Tourisme en Savoie et Haute-Savoie par activité

PROJECTION DE L'ÉVOLUTION DU CHIFFRES D'AFFAIRES DES SOUS-JACENTS DU TOURISME 2010-2050



Evolution annuelle historique (2010 à 2025) et projection annuelle future (2025 à 2050) des principaux sous-jacents du Tourisme de Savoie et de Haute Savoie

Activité Touristique	Sport outdoor	Matériel ski	Infras. ski	Restos. HdG	Restos autre gamme	Hôtels HdG	Hôtels autre gamme	Hébergements marchands	Bien-être
Dynamique historique	+5,5%	+0,7%	+1,2%	+3,1%	+2,7%	+6,3%	+3,1%	+2,8%	+4,7%
Projection Future	+3,4%	+0,1%	+0,7%	+3,5%	+1,6%	+3,8%	+2,2%	+2,9%	+4,7%

4 ACTIVITÉS MAJEURES, MOTEURS DU TOURISME SUR LE TERRITOIRE SAVOYARD

LA RESTAURATION



Une progression en **montagne de haute altitude**, où se concentrent **fréquentation, montée en gamme et diversification des séjours**, portées par une clientèle premium et des besoins accrus en offres de restauration variées sur place

L'HÔTELLERIE



Un développement particulier de **l'hôtellerie en montagne de haute altitude**, tirée par la **premiumisation** et l'essor du **tourisme estival**, dans des destinations capables de maintenir une fréquentation plus régulière au-delà de la seule saison hivernale

LE BIEN-ÊTRE



Une affirmation des activités de **bien-être en montagne** et dans les **territoires lacustres**, où la **demande de ressourcement, de santé et de détente** se renforce, et du développement du tourisme estival.

LES ACTIVITÉS OUTDOOR



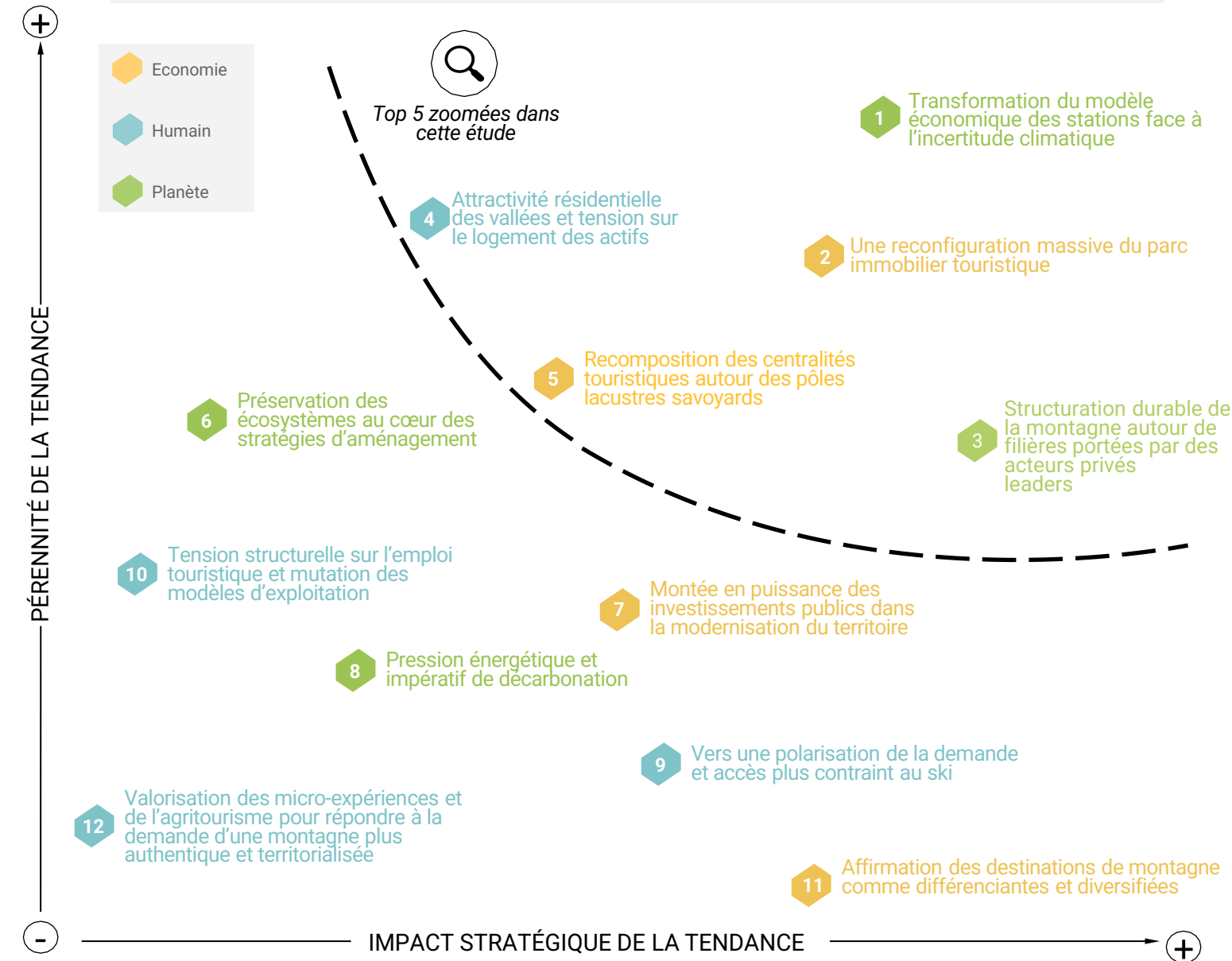
Une croissance localisée en **montagne de moyenne et basse altitude**, zone de bascule vers un tourisme moins dépendant du ski, grâce à des activités plus accessibles, diversifiées et praticables sur une période élargie



II.A
MONOGRAPHIE DES
MUTATIONS CLÉS DU
TOURISME

12 transformations structurelles qui redessinent le tourisme à horizon 2030–2050

Ces tendances ne décrivent pas un état du marché à court terme, mais des dynamiques structurelles observées et projetées à partir du modèle développé avec Nova Consulting, à horizon 2030–2050



TOP 5 ZOOM SUR LES TENDANCES PRINCIPALES DISPONIBLES DANS LES PAGES 21 À 30

- 6. PRÉSERVATION DES ÉCOSYSTÈMES AU CŒUR DES STRATÉGIES D'AMÉNAGEMENT**
 Les projets touristiques sont davantage conçus en tenant compte de leurs effets sur les paysages, les ressources naturelles et les usages locaux, ce qui transforme progressivement les logiques d'aménagement du territoire **24%**
(Part de la surface de la Haute-Savoie couverte par une aire protégée en 2024)
- 7. MONTÉE EN PUISSANCE DES INVESTISSEMENTS PUBLICS DANS LA MODERNISATION DU TERRITOIRE**
 Les collectivités jouent un rôle clé dans le financement et la transformation des infrastructures touristiques, en contribuant à moderniser les équipements, à requalifier certains sites et à préparer le territoire aux enjeux de demain **27,5 M€**
(Budgets alloués en 2026 par les départements de la Savoie et de la Haute-Savoie pour soutenir le tourisme)
- 8. UNE PRESSION ÉNERGÉTIQUE ET UN IMPÉRATIF DE DÉCARBONATION**
 Les coûts de l'énergie et les objectifs climatiques redessinent la rentabilité des stations et les choix d'équipement, en incitant à optimiser les consommations, moderniser les installations et réduire la dépendance aux énergies les plus émettrices **2034**
(Date butoir de classement énergétique DPE (en D ou mieux) des meublés touristiques présents sur le marché)
- 9. VERS UNE POLARISATION DE LA DEMANDE ET ACCÈS PLUS CONTRAINT AU SKI**
 La hausse des prix renforce la segmentation entre clientèles premium et classes moyennes sous tension, avec un risque d'éviction progressive d'une partie des ménages face au coût global du séjour **+11,7%**
(Évolution des nuitées internationales en Haute-Savoie à l'hiver 2024-2025)
- 10. TENSION STRUCTURELLE SUR L'EMPLOI TOURISTIQUE ET MUTATION DES MODÈLES D'EXPLOITATION**
 Les difficultés de recrutement transforment durablement la rentabilité et l'organisation des exploitants, dans un contexte où l'attractivité des métiers, le logement des saisonniers et la fidélisation deviennent des enjeux majeurs **13 290**
(Nombre de projets de recrutement dans l'hébergement-restauration en Savoie et Haute-Savoie en 2025)
- 11. AFFIRMATION DES DESTINATIONS DE MONTAGNE COMME DIFFÉRENCIANTES ET DIVERSIFIÉES**
 La diversification des pratiques outdoor accompagne une fréquentation croissante et plus étalée dans le temps, favorisant un renouvellement des clientèles et des usages au-delà du seul tourisme saisonnier. **+34%**
(Progression du nombre de nuitées estivales en montagne entre 2019 et 2024)
- 12. VALORISATION DES MICRO-EXPÉRIENCES ET DE L'AGRITOURISME POUR RÉPONDRE À LA DEMANDE D'UNE MONTAGNE PLUS AUTHENTIQUE ET TERRITORIALISÉE**
 Les territoires intermédiaires doivent redéfinir leur proposition de valeur tandis que les visiteurs recherchent des offres plus authentiques, connectées aux savoir-faire et à l'identité savoyarde **>40%**
(Part des exploitations commercialisant en circuit court dans les Savoie lors du dernier recensement agricole en 2020)



TRANSFORMATION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE DES STATIONS FACE À L'INCERTITUDE CLIMATIQUE

DESCRIPTIF DE LA DYNAMIQUE STRUCTURELLE

Le modèle économique des stations de montagne, historiquement centré sur le ski alpin et la saison hivernale devrait **entrer dans une phase de transformation profonde** à horizon 2050. La variabilité accrue de l'enneigement, l'augmentation des coûts d'exploitation et l'évolution des attentes des clientèles devraient fragiliser déjà le modèle mono-saison. Les stations ne raisonnent plus uniquement en termes de fréquentation hivernale, mais en **équilibre des revenus**.

Face à cette incertitude climatique, **les acteurs devraient rééquilibrer progressivement leur portefeuille d'activités**. Le développement d'offres complètes – outdoor estival, bien-être, événements, gastronomie, séminaires – devient un levier stratégique pour lisser la

saisonnalité et **sécuriser les flux de trésorerie**. La montée en gamme devrait également constituer un axe central, permettant de compenser d'éventuelles baisses de volumes par une augmentation de la valeur par client.

Cette mutation ne signera pas la fin du ski, mais son **repositionnement au sein d'un modèle plus diversifié et plus résilient**. Les stations de haute altitude conserveront un avantage structurel, tandis que les stations de moyenne altitude seront davantage exposées à la volatilité. La capacité à investir dans des infrastructures polyvalentes, à optimiser les coûts et à renforcer l'attractivité annuelle deviendront déterminante pour assurer la soutenabilité économique à long terme.

CHIFFRES CLÉS

+3,6%

Croissance annuelle moyenne projetée de l'activité tourisme des stations de haute altitude à horizon 2050

-23,3%

Baisse moyenne de l'épaisseur du manteau neigeux aux Gets entre les deux dernières décennies

314M€

Investis en Savoie et Haute-Savoie en 2025 pour anticiper l'évolution climatique, d'après Montagne Leaders

EXPERT N°1



Franck LOMBARD

Vice-Président du Département de la Savoie, en charge du tourisme, de l'attractivité et de la stratégie territoriale

- Président de la Société d'Aménagement de la Savoie et membre du conseil d'administration de Savoie Tourisme Durable
- A présidé la communauté d'agglomérations Arlysère, ex-Maire d'Ugine
- Président du conseil de surveillance de la S3V (Société des 3 Vallées), exploitant majeur de domaines skiables en Savoie

Une transformation désormais structurelle

- Le modèle économique des stations entre dans une recomposition durable. Si le changement climatique est impactant, les réflexions engagées par les acteurs publics sont plus anciennes et répondent également à des évolutions de la demande, comme la montée en gamme des hébergements et donc la diminution du nombre de lits.

« Le ski demeure aujourd'hui un pilier économique structurant pour de nombreux territoires, sa remise en cause fragiliserait les équilibres économiques existants »

- Cette transformation s'inscrit dans un contexte où aucun modèle alternatif ne s'est encore imposé. Les dynamiques tendent à se différencier : les stations situées en dessous de 1 800 mètres apparaissent plus exposées et contraintes d'accélérer leur transformation, tandis que celles d'altitude disposent d'un horizon d'ajustement plus long.
- Dans ce contexte, les collectivités supports de stations s'affirment comme des acteurs centraux de la coordination et de l'accompagnement de cette transition, en lien avec l'ensemble des parties prenantes locales.

1

Rééquilibrage des revenus

Les socioprofessionnels des stations doivent sécuriser une part croissante de leurs revenus hors hiver afin de réduire leur exposition aux aléas climatiques et à la variabilité de fréquentation

D'ici 2050, la part des revenus hors hiver devrait devenir structurante pour sécuriser les modèles économiques

2

Polarisation territoriale

Les écarts entre stations devraient s'accroître durablement selon leur capacité d'adaptation

Les écarts de résilience entre haute et moyenne montagne risquent de s'accroître structurellement dans les prochaines décennies

3

Transformation des investissements

Les investissements devront intégrer des hypothèses climatiques à long terme et des usages multi-saison

La soutenabilité financière future dépendra de la capacité à orienter le capital vers des actifs plus polyvalents et moins dépendants du ski seul



UNE RECONFIGURATION MASSIVE DU PARC IMMOBILIER TOURISTIQUE

DESCRIPTIF DE LA DYNAMIQUE STRUCTURELLE

Le parc immobilier touristique en montagne devrait atteindre un **tournant structurel** à horizon 2030–2050. Une part importante des hébergements, construite lors des grandes phases de développement des stations, ne répondra plus aux standards attendus, notamment en matière de performance énergétique.

La **requalification des lits existants** s'imposera ainsi comme un enjeu central de compétitivité. Au-delà de la simple conformité réglementaire, il s'agira de **préserver la juste capacité d'accueil des stations**, d'éviter la sortie du marché locatif et de stabiliser la valeur patrimoniale des biens. Sans rénovation, une partie du parc risque de se dégrader, de créer une polarisation du territoire face à des

constructions neuves toujours plus haut de gamme, et de fragiliser les équilibres économiques locaux.

La **rénovation énergétique** et la modernisation des résidences devraient ainsi constituer un **levier incontournable pour les territoires touristiques**. Elles permettront d'améliorer l'expérience client, d'optimiser les charges d'exploitation et de renforcer l'attractivité globale de la destination. Cette transformation nécessitera des investissements significatifs, une coordination entre les copropriétaires, exploitants et les collectivités. La capacité à structurer ces opérations financières conditionnera à terme la soutenabilité du modèle touristique.

CHIFFRES CLÉS

30%

Sans rénovation, jusqu'à 30% des nuitées hivernales pourraient être perdues à horizon 2034

+25 à 30%

décote moyenne observée sur les logements classés F ou G par rapport aux biens mieux classés

64%

Près de 64% de passoires thermiques sont identifiées dans le parc immobilier de Haute-Tarentaise (DPE E, F ou G)

EXPERT N°2



Sylvain CHARLOT

Délégué Montagne chez Atout France

- Pilotage stratégique de la Délégation Montagne : définition des orientations, gestion des ressources et structuration de partenariats
- Représentation nationale d'Atout France sur les enjeux montagne
- Expertise en développement et transformation des destinations de montagne : ingénierie, observation touristique et actions marketing

La rénovation est un enjeu stratégique de durabilité territoriale.

- La rénovation du parc immobilier en montagne devient un impératif face à un double enjeu réglementaire (interdiction des passoires thermiques en 2034) et climatique. Majoritairement composé de copropriétés vieillissantes et énergivores, ce parc conditionne directement la capacité d'accueil, la valeur locative et l'attractivité des stations.
- Au-delà des contraintes, il s'agit désormais de préserver une capacité d'hébergement alignée avec la réalité du domaine skiable, parfois déjà saturé.

« Sans la rénovation des résidences secondaires, les pertes de nuitées à horizon 2034 sont estimées à près de 30% en hiver »

- Dans ce contexte, la massification de la rénovation des copropriétés de résidences secondaires nécessite, de structurer la demande côté propriétaires et de déployer une offre capable d'absorber les volumes.
- Plus qu'un enjeu financier, c'est une transformation de filière qui s'engage, avec des impacts directs sur l'emploi local, la durabilité des stations et leur acceptabilité à long terme.

1

Préservation de la capacité de juste accueil

Adapter la capacité d'accueil à la capacité d'absorption du territoire est un enjeu structurant de la rénovation du parc immobilier

Implique de piloter la rénovation en priorité sur l'optimisation du parc existant, en maximisant le rendement d'usage des lits plutôt qu'en créant de nouvelles capacités

2

Pression réglementaire croissante

Les contraintes énergétiques accélèrent le besoin en investissements dans les copropriétés pour la rénovation

Une contrainte réglementaire qui va restructurer durablement le marché d'ici 2034

3

Besoin d'ingénierie financière adaptée

La rénovation massive du parc nécessite un accompagnement financier spécifique

Le Crédit Agricole des Savoie, par son offre de prêt collectif, permet de faciliter la rénovation des copropriétés pour les propriétaires



STRUCTURATION DURABLE DE LA MONTAGNE AUTOUR DE FILIÈRES PORTÉES PAR DES ACTEURS PRIVÉS LEADERS

DESCRIPTIF DE LA DYNAMIQUE STRUCTURELLE

La montagne connaît une **transformation structurelle** portée par la **montée en puissance d'acteurs privés leaders qui organisent** progressivement l'économie autour de véritables filières intégrées. Des remontées mécaniques à l'hôtellerie haut de gamme, en passant par la restauration premium, le bien-être, l'événementiel et la location de matériel, ces groupes structurent l'offre dans une logique de verticalisation. Leur stratégie ne se limite plus à l'exploitation d'un actif isolé mais s'inscrit dans une **vision écosystémique** : contrôle des flux, montée en gamme de l'expérience, mutualisation des services et optimisation des revenus par client. Dans ce mouvement, **les collectivités territoriales jouent un rôle déterminant de coordination et**

d'aménagement, en accompagnant les investissements et en veillant aux retombées locales.

Cette dynamique devrait accélérer la **professionnalisation des stations** et renforcer la **polarisation** entre les territoires. Elle contribue, dans le territoire des Savoie, à structurer des écosystèmes plus intégrés, générant davantage de valeur pour les territoires en matière d'emplois et de recette. Les investissements privés massifs devraient **poursuivre la modernisation de l'ensemble des infrastructures tout en soutenant la diversification et l'émergence de marques territoriales fortes**. La montagne devrait ainsi s'affirmer comme un **espace économique** structuré autour de **pôles d'excellence**.

CHIFFRES CLÉS

555M€

Investissements par les stations françaises en 2025 pour moderniser les infrastructures (principalement des projets de remontées mécaniques)

800M€

De transactions hôtelières dans les Alpes françaises en 2024 et 2025, doublant ainsi de volume les deux dernières années

60%

Part des transactions hôtelières en montagne réalisées par des investisseurs institutionnels

EXPERT N°3



Mathieu DECHAVANNE

Président – Directeur Général de la Compagnie du Mont-Blanc depuis 2013, entreprise à mission depuis 2023

- Engage le groupe dans des stratégies d'innovation et de transition écologique face aux évolutions du tourisme alpin,
- Porte la transformation du modèle vers une entreprise à mission, intégrant enjeux environnementaux et territoriaux
- Expertise en transition durable des territoires de montagne

Des acteurs qui redessinent l'économie de la montagne

- La montagne se structure autour d'acteurs privés capables d'investir à grande échelle et d'intégrer l'ensemble de la chaîne de valeur touristique.
- Cette dynamique favorise la montée en gamme des infrastructures et une professionnalisation accrue de l'offre. Elle contribue également à renforcer l'attractivité de certains territoires, tout en accentuant les écarts avec les stations moins dotées.

« On assiste à une structuration du secteur autour d'acteurs capables de porter une vision globale et d'investir sur le long terme »

- Ces modèles favorisent par ailleurs de nouvelles dynamiques de coopération entre acteurs privés, collectivités et partenaires financiers, renforçant durablement l'attractivité et le développement des territoires.
- Dans ce contexte, la Compagnie du Mont Blanc a fait le choix d'aller plus loin en devenant entreprise à mission. Une décision volontaire, qui s'inscrit dans notre vision de long terme : contribuer activement à l'équilibre des territoires et à la préservation de leur environnement

1

Polarisation accrue des territoires

Les stations attirant des leaders privés captent davantage d'investissements et renforcent leur agilité face aux évolutions de marché

Une concentration durable de la valeur sur les territoires capables d'attirer ces acteurs

2

Concentration du risque économique

La dépendance à quelques acteurs dominants peut accroître l'exposition financière locale

Une défaillance majeure aurait un effet systémique local

3

Opportunité de partenariats stratégiques internationaux

La structuration en filières ouvre des opportunités d'alliances durables entre acteurs financiers et opérateurs intégrés

Un levier puissant de sécurisation long terme



ATTRACTIVITÉ RÉSIDENIELLE DES VALLÉES ET TENSION SUR LE LOGEMENT DES ACTIFS

DESCRIPTIF DE LA DYNAMIQUE STRUCTURELLE

L'attractivité résidentielle des vallées alpines s'est fortement renforcée ces dernières années, portée par l'essor du télétravail, la qualité de vie et la dynamique touristique. Cet attrait génère une augmentation marquée de la demande de logements, à la fois pour des résidences principales et des choix d'investissement, ce qui exerce une **pression considérable sur l'offre disponible** pour les populations locales et les actifs.

Dans de nombreuses communes de montagne, la part des résidences secondaires dépasse la moyenne nationale, réduisant la disponibilité de logements pérennes pour les travailleurs saisonniers et permanents, et entraînant des déplacements domicile-travail plus longs.

Face à cette pénurie, certaines municipalités comme Chamonix ont mis en place des **mesures inédites** – interdiction de construction de nouvelles résidences secondaires et limitations des locations touristiques – afin de protéger le peu de logements restant pour les habitants.

Cette tendance **reconfigure les modèles résidentiels**, accroît la complexité des parcours résidentiels et pose de réels défis à la cohésion sociale, à l'attractivité économique locale et au fonctionnement des services de montagne.

CHIFFRES CLÉS

+2,2%

Croissance annuelle moyenne projetée de l'activité tourisme des zones de vallée touristique à horizon 2050

70%

du parc immobilier à Chamonix est constitué de résidences secondaires

72 000

annonces Airbnb en Savoie et Haute-Savoie en 2025, soit +89% vs 2019

EXPERT N°4



Stéphane VIDONI

Propriétaire et co-fondateur de la marque hôtelière Fahrenheit Seven

- Hôtelier-restaurateur depuis 1987, avec un parcours au sein du groupe Accor puis dans plusieurs groupes hôteliers de montagne
- Investisseur et développeur d'actifs touristiques via une structure familiale dédiée à l'hôtellerie
- Expertise en développement hôtelier et expériences touristiques en montagne

Une tension sur le logement en zone de montagne

- L'attractivité croissante des vallées génère une forte pression sur le marché résidentiel, avec une concurrence accrue entre usages touristiques et besoins des actifs locaux. La progression des résidences secondaires et des investissements locatifs réduit, par les prix, l'offre disponible pour les travailleurs permanents, fragilisant les équilibres socio-économiques.
- Cette situation impose de repenser les modèles d'aménagement, en arbitrant entre développement touristique, maintien des populations locales et soutenabilité des territoires afin de trouver l'équilibre entre attractivité résidentielle et accès au logement pour les actifs locaux.

« Le développement des stations est corrélé à la régulation du logement des actifs et des saisonniers »

- Depuis la période COVID, le prix du mètre carré a doublé dans certaines zones du territoire, imposant pour les exploitants de la filière d'intégrer les investissements liés au logement des collaborateurs dans leur dynamiques de développement. Pour une saison, c'est près de 5k€ de loyer et charges dépensés par collaborateurs.

1

Baisse de la disponibilité pour les actifs locaux

La conversion de logements en résidences secondaires réduit l'offre accessible aux travailleurs permanents et saisonniers

Pression accrue sur le recrutement des services essentiels

2

Risque d'éclatement des trajectoires résidentielles

Les actifs sont contraints de s'éloigner des vallées ou d'allonger leurs trajets domicile-travail

Mobilité forcée et coûts logistiques plus élevés

3

Besoin d'actions publiques ciblées

Les mesures restrictives des résidences secondaires et encadrements deviennent des leviers incontournables

Un enjeu structurant pour la soutenabilité des modèles touristiques à horizon long terme



CENTRALITÉS TOURISTIQUES DES ZONES LACUSTRES : UNE RECOMPOSITION NUANCÉE

DESCRIPTIF DE LA DYNAMIQUE STRUCTURELLE

Les lacs savoyards devraient confirmer leur rôle structurant dans le développement touristique à horizon 2030–2050, avec des dynamiques appelées à se différencier selon les territoires. Entre logiques touristiques, résidentielles et transfrontalières, certains pôles, comme Annecy ou les rives du Léman, devraient continuer de concentrer les dynamiques les plus fortes. Celles-ci devraient être portées à la fois par une attractivité résidentielle soutenue, liée notamment à la proximité de la Suisse, et par une fréquentation touristique durablement élevée.

La qualité de vie et le positionnement premium de ces territoires entretiendront une demande structurellement élevée.

Si les zones lacustres vont rester des moteurs majeurs, les dynamiques d'investissement devraient également s'étendre à l'arrière-pays, sous la forme d'une réelle intensification des projets immobiliers et résidentiels. La pression foncière, toujours contrastée selon les territoires, devrait rester fortement alimentée par les dynamiques résidentielles, touristiques et frontalières.

Ces évolutions renforceront les enjeux d'aménagement pour les territoires, appelés à organiser un développement plus équilibré géographiquement, en limitant la concentration des flux et en valorisant l'ensemble des espaces lacustres et périphériques.

CHIFFRES CLÉS

+2,3%

Taux de croissance annuel moyen projeté du Tourisme à 2050 des zones de Lac

+35%

De hausse moyenne des prix de l'immobilier sur les communes des lacs depuis 2020

+40%

Jusqu'à +40% de surcote pour les biens avec vue ou proximité immédiate du lac

EXPERT N°5



Patricia MAHUT

Conseillère départementale de la Haute-Savoie, Vice-Présidente du Comité Départemental du Tourisme, Vice-Présidente de TERACTEM

- Éluë du canton de Thonon-Les-Bains depuis 2015, impliquée dans les dynamiques territoriales et touristiques
- Participe activement aux stratégies de promotion touristique du département notamment sur les zones lacustres

Des centralités touristiques en recomposition

- Certains pôles, comme Annecy, s'imposent comme des centralités touristiques et concentrent une forte attractivité, mais celle-ci reste localisée et ne s'applique pas uniformément à l'ensemble des rives.
- La concentration des investissements accélère l'attractivité des destinations, et renforce les phénomènes de polarisation territoriale. Cependant, une logique de rééquilibrage territoriale permet de répartir ces investissements en incluant davantage les rives secondaires et l'arrière-pays.

« Les lacs ont toujours incarné une facette du tourisme savoyard, l'enjeu aujourd'hui est révéler le potentiel des territoires encore sous-exploités »

- Ces évolutions traduisent donc une volonté croissante de mieux répartir les flux touristiques et résidentiels, afin de limiter les effets de concentration et de préserver les équilibres locaux dans la région. Une stratégie de diffusion des flux touristiques se met en place, visant à désaturer les pôles les plus fréquentés et à valoriser les rives et territoires moins exploités.

1

Renforcement de l'attractivité internationale

Les rives lacustres deviennent des destinations premium visibles à l'international

Un levier puissant de rayonnement territorial

2

Accélération des dynamiques d'investissement

Les dynamiques d'investissement tendent à se diffuser au-delà des seules rives emblématiques, intégrant davantage de territoires


Un moteur de transformation qualitative des territoires

3

Structuration de nouvelles centralités touristiques

Les fronts de lac deviennent des pôles multifonctionnels (tourisme, loisirs, résidentiel)

Une opportunité de structuration durable des destinations



II.B APPLICATION À DES CAS D'USAGE ISSUS DU TERRITOIRE SAVOYARD

REGARD & ENGAGEMENTS



À l'heure où les trajectoires du tourisme se redessinent, la question de l'ancrage territorial et de l'accessibilité devient centrale. Dans les Savoie, cette réalité prend une dimension particulière : de Lyon à Genève, près de trois millions d'habitants forment une clientèle de proximité, fréquemment excursionniste, qui constitue également un levier pour l'avenir du modèle touristique.

Cette proximité invite à repenser les équilibres, notamment entre attractivité et qualité de vie, en particulier sur l'accès au logement. La pression sur le foncier impose d'agir de manière concertée, en intégrant pleinement les besoins des habitants dans les dynamiques de développement.

Dans ce contexte, le modèle coopératif du Crédit Agricole des Savoie s'appuie sur un réseau de plus de 800 administrateurs ancrés dans le territoire. Les Caisses locales agissent également aux côtés du tissu associatif et institutionnel, en cohérence avec les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance. Elles accompagnent des initiatives favorisant l'inclusion et les transitions, en s'appuyant sur une présence terrain et une capacité d'action collective et concrète.

Plusieurs initiatives illustrent cette mobilisation autour des piliers de notre projet sociétal : des interventions sur la rénovation énergétique à Yenne, des soirées dédiées à la biodiversité ou l'eau à Combloux, des ciné-débats comme à Aiguebelle Val d'Arc, ou encore des projets agricoles et alimentaires tels que le soutien à un producteur de légumes bio en Chautagne. D'autres actions portent sur la cohésion familiale notamment via notre soutien au festival du Bonheur des Mêmes au Grand Bornand.

Au-delà du financement, cette approche permet d'apporter des réponses concrètes aux mutations en cours et de renforcer la résilience des territoires.

Dans un environnement en transformation, cette capacité d'action territorialisée constitue un levier essentiel pour construire un développement touristique équilibré, au service des habitants comme des visiteurs.

Dans cette dynamique, le Crédit Agricole des Savoie fédérera dès 2026, des « référents tourisme » parmi nos administrateurs socioprofessionnels pour renforcer les liens entre élus et nos collaborateurs experts de la filière Tourisme.

Jean-Philippe MIGUET- 1^{er} Vice-Président délégué du Crédit Agricole des Savoie



LE GRAND-BORNAND, UNE RÉFÉRENCE EN MATIÈRE DE DIVERSIFICATION TOURISTIQUE

UNE STRATÉGIE PERMETTANT DE CONJUGUER TOURISME D'ÉTÉ ET D'HIVER

UNE TRANSFORMATION HISTORIQUE DU MODÈLE DE LA STATION POUR RÉDUIRE LA DÉPENDANCE AU SKI

- Le Grand-Bornand incarne la manière dont une station peut faire évoluer son modèle économique pour **réduire sa dépendance à l'activité hivernale**, dans un contexte de grande incertitude climatique
- La commune a engagé dès les **années 1990** une **stratégie de diversification**, en s'appuyant sur une fréquentation étalée dans l'année, afin de soutenir une économie locale plus stable et moins exposée aux seules performances de la saison de ski
- Cette transformation repose sur une **politique événementielle**, mêlant événements culturels, sportifs, caritatifs et professionnels, qui permet de générer des **flux touristiques**, au-delà des **pics traditionnels de fréquentation**, et de renforcer l'activité des hébergeurs, commerçants et prestataires locaux
- Elle s'appuie également sur des **équipements capables d'accueillir de grands rendez-vous** et d'élargir les usages du territoire, comme le stade international de biathlon ou l'Espace Grand-Bo, qui contribuent à consolider l'attractivité de la station

Chiffres clés illustrant la résilience du modèle de la station

 Nuitées	Plus de 1,9 million de nuitées annuelles, dont 47% sont réalisées hors saison hiver
 Fréquentation	Il y a vingt ans, 40% de la fréquentation était déjà réalisée hors saison hivernale
 Coupe du monde	8M€ de retombées économiques lors de la coupe du monde de biathlon, diffusion dans 45 pays
 Espace Grand-Bo	Capacité de 2 000 personnes debout (650 assises) dans le Grand-Bo (espace congrès / spectacle)
 Agriculture	Première commune agricole de Haute-Savoie avec 35 exploitations
 Évènements	Une politique ambitieuse : Coupe du monde de biathlon, Au Bonheur des Mômes, Glisse en cœur, Tour de France...

EXPERT N°1



Isabelle POCHAT-COTTILLOUX

Directrice Générale de la SEM Le Grand-Bornand Tourisme

- Pilote le développement d'une destination de montagne, alliant attractivité touristique et identité locale, et une politique événementielle ambitieuse.
- Engagée dans la valorisation d'un tourisme quatre saisons, au croisement des enjeux économiques, événementiels et territoriaux
- Expertise dans la structuration de l'offre et le rayonnement des stations

Un modèle de diversification structuré

- Le Grand-Bornand illustre une stratégie engagée depuis 1990 pour réduire la dépendance au ski, en structurant une offre touristique équilibrée entre les saisons. La station s'appuie sur une politique événementielle forte et des investissements ciblés pour maintenir une attractivité continue et diversifier ses sources de fréquentation.

« La diversification ne se décrète pas : elle se construit dans le temps, avec une vision globale du territoire et une capacité à proposer des expériences toute l'année »

- La complémentarité entre les différentes activités et événements constitue un socle solide pour lisser la fréquentation et élargir les clientèles.
- Le modèle de développement repose sur une économie plurielle, où agriculture, artisanat et tourisme se renforcent mutuellement pour assurer une résilience durable du territoire.

1

Une économie plurielle, au-delà du tourisme

L'activité touristique s'inscrit dans un tissu économique plus large, l'agriculture et l'artisanat occupant une place forte dans l'économie

Un modèle résilient, porté par plusieurs axes, soutenant durablement l'économie locale

2

L'événementiel participe à l'attractivité du territoire

La stratégie événementielle constitue un pilier de l'attractivité, notamment avec des rendez-vous comme le Bonheur des Mômes

Le territoire développe ainsi des offres connexes et stimule l'ensemble de l'économie autour d'événements majeurs

3

Un territoire entreprenant tourné vers l'avenir

Le développement du territoire a reposé sur des choix structurés et justes d'investissements, permettant d'adapter continuellement l'offre

Des impulsions portées par un maire visionnaire André Perrillat-Amédé, en faveur d'un positionnement durable et évolutif



CRÉATION D'UN NOUVEAU PARC INTÉGRANT UN RÉSEAU DE CHALEUR À VAL THORENS

ÉTUDE DU PROJET DU PARC TOURISTIQUE DU PLATEAU DU CAIRN À VAL THORENS

MODERNISER L'OFFRE TOURISTIQUE ET AMÉLIORER LA PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE

- Face au vieillissement du parc immobilier touristique et au renforcement des normes environnementales, **les stations alpines engagent des opérations de requalification à grande échelle**. Ces projets visent à moderniser l'offre immobilière tout en réduisant l'empreinte énergétique des bâtiments
- Le projet du Cairn à Val Thorens illustre cette dynamique de transformation stratégique, avec **la création d'un nouveau quartier touristique intégrant hébergements touristiques et saisonniers, bâti sur un espace artificialisé** (ancien circuit de glace)
- Le projet s'accompagne d'une réflexion globale sur les infrastructures énergétiques, **via un réseau de chaleur mutualisé** couvrant environ 11 700MWh/an de besoins énergétiques, **alimenté à 91% par des énergies renouvelables** (biomasse locale, géothermie, pompes à chaleur)
- Cette approche illustre l'évolution des politiques d'aménagement en montagne, les collectivités privilégiant désormais **l'intégration d'exigences environnementales** dans les opérations de renouvellement de parc



Surface

Le projet, en chiffres clés :

85 000 m² de nouveaux programmes immobiliers intégrés au quartier du plateau du Cairn



Production

~11 700 MWh/an de chaleur produite pour l'alimentation du nouveau réseau énergétique du site



Capacité touristique

3 000 lits supplémentaires à vocation touristique et d'hébergement pour les saisonniers



Besoins

100% des besoins en chauffage et eau chaude sanitaire couverts par une infrastructure mutualisée



Livraison

Livraison des bâtiments et pleine performance du réseau de chaleur **estimées pour 2028**

EXPERT N°2



Stéphane ROGER

Directeur Général Adjoint du Crédit Agricole des Savoie depuis 2023

- Acteur clé du financement et de l'accompagnement des projets structurants du territoire, via son rôle au capital de plusieurs entreprises et SEM touristiques
- Contribue à la stratégie de développement économique local, en lien étroit avec les acteurs publics et privés des Savoie
- Expertise à l'interface entre enjeux financiers, dynamiques territoriales et transitions du secteur touristique

Un projet de développement hautement structurant pour la station

- Le projet du Plateau du Cairn illustre l'ampleur des transformations de parcs immobiliers intégrant les nouvelles exigences énergétiques et environnementales.
- La mise en place d'un réseau de chaleur dès la construction du parc immobilier permet d'améliorer significativement la performance énergétique, tout en augmentant les capacités d'accueil.
- Ce type de projet nécessite un accompagnement structuré avec un rôle clé des partenaires financiers territoriaux.

« La réussite de ces projets repose sur notre capacité à structurer des financements adaptés, en alignant équilibre économique et objectifs de transition énergétique »

- Le développement des réseaux de chaleur en montagne nécessite de concilier performance énergétique, attractivité et contraintes d'exploitation, un enjeu que le Crédit Agricole des Savoie accompagne via des solutions de financement adaptées aux spécificités des projets de montagne.

1

Une performance énergétique optimisée

Un réseau de chaleur qui réduit durablement les consommations énergétiques

Un levier concret pour maîtriser les coûts et l'empreinte carbone

2

Une offre touristique qui se modernise

Des infrastructures améliorant le confort et l'attractivité globale

Un parc qui renforce la compétitivité de la destination

3

Un modèle d'aménagement durable

Un projet intégré conciliant développement touristique et exigences environnementales

Une référence inspirante pour les stations engagées dans leur transition



LA COMPAGNIE DES ALPES ÉLARGIT SON OFFRE À LA PLAGNE

UNE STRATÉGIE D'ÉLARGISSEMENT DE L'OFFRE FACE AUX INCERTITUDES CLIMATIQUES

LA COMPAGNIE DES ALPES CONSERVE SON EXPLOITATION JUSQU'EN 2052

- À La Plagne, la Compagnie des Alpes, acteur du sport et des loisirs, accélère sa transformation en s'appuyant sur la multiplicité des expériences disponibles pour les visiteurs
- Historiquement centrée sur l'exploitation du domaine skiable, la station fait évoluer son modèle en développant des pratiques outdoor et indoor tout au long de l'année
- Cette dynamique permet de capter de nouvelles clientèles, de lisser la saisonnalité et de renforcer l'attractivité du site dans une logique d'expérience globale et de retombées accrues pour le territoire
- L'objectif est de positionner La Plagne comme une destination de loisirs multi-activités, moins dépendante du ski et créatrice de valeur économique et territoriale sur l'ensemble de l'année
- L'enjeu est de proposer une expérience perçue enrichie, attirant des visiteurs tout en maintenant l'ancrage local et les bénéfices pour le territoire

Axes stratégiques

Investissements	500 M€ d'investissements d'ici 2052 dans le cadre du nouveau contrat d'exploitation de La Plagne
Activités	79% du domaine se situe au-dessus de 2 000 m, complété par le développement d'activités outdoor
Animation	Programmation d'animations sur le territoire comme La 6000D, SUPER8, Festi Plagne
Lits froids	55 000 lits dont 77% sont commercialisés, mise en place d'initiatives afin de réduire les lits froids
Logements	Montée en gamme des logements et résidences afin d'attirer une clientèle à plus forte valeur

EXPERT N°3



Dominique THILLAUD
Directeur Général de la Compagnie des Alpes depuis 2021

- Dirige un acteur majeur de l'exploitation de domaines skiables et de sites de loisirs en France et à l'international
- Porte une vision stratégique des transformations du secteur touristique, entre diversification des activités et adaptation aux nouvelles attentes des clientèles-
- Expertise reconnue dans la gestion et le développement de grandes destinations, enjeux économiques, touristiques et territoriaux

La Compagnie des Alpes participe à la transformation des stations

- La Compagnie des Alpes illustre la montée en puissance d'acteurs capables de structurer des écosystèmes touristiques à l'échelle des destinations, en partenariat avec les collectivités locales.
- À La Plagne, la stratégie repose sur un élargissement de l'offre et une meilleure valorisation des infrastructures.
- L'enjeu est de construire un modèle équilibré, conciliant performance économique, attractivité territoriale et prise en compte des enjeux environnementaux.

« Notre enjeu est de construire des destinations capables de fonctionner toute l'année, en s'appuyant sur une offre diversifiée et cohérente »

- La multiplicité d'activités permet à un opérateur comme la Compagnie des Alpes de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes tout en inscrivant les stations dans une trajectoire plus résiliente, fondée sur une création de valeur continue et une adaptation progressive aux mutations du modèle.



4.

ACCÈS AU LOGEMENT, DÉFI STRATÉGIQUE POUR LES SAVOIE

ENTRE PRESSION IMMOBILIÈRE ET BESOIN DE MAIN D'ŒUVRE TOURISTIQUE

LES SAISONNIERS, INDISPENSABLES AU FONCTIONNEMENT DES ACTIVITÉS TOURISTIQUES, NE PEUVENT PLUS SE LOGER

- Présents sur des fonctions essentielles à l'activité touristique, les saisonniers **jouent un rôle clé dans l'accueil des visiteurs**, notamment au sein des hôtels, des restaurants ou des commerces et des remontées mécaniques.
- La **pression immobilière** dans les zones touristiques, liée à la hausse des prix, au poids des résidences secondaires et à l'essor des locations touristiques, **réduit fortement l'offre de logements accessibles aux travailleurs**.
- Cette situation **fragilise directement la capacité des socioprofessionnels à recruter**, fidéliser et stabiliser une main-d'œuvre pourtant indispensable au fonctionnement de l'économie touristique.
- Face à cette tension, les acteurs locaux déploient des leviers d'action : **limitation des résidences secondaires, encadrement des meublés touristiques ou développement de logements dédiés aux actifs**.

Dispositifs pour rendre possible le logement des travailleurs saisonniers



Financement

15 projets pour 6,5M€ financés par le pôle Tourisme du Crédit Agricole des Savoie



Construction

Construction de **200 logements** saisonniers d'ici 2027 pour les plus de **3 500 saisonniers** à Tignes



Objectifs

~1 000 logements supplémentaires permanents visés d'ici 2035, dédiés aux saisonniers à Chamonix



Transformation

Transformation de bâtiments existants (anciens hôtels) en hébergements pour saisonniers



Taxes

Majoration de 50% de la taxe d'habitation des résidences secondaires à Chamonix, pour financer l'achat de foncier par les acteurs publics

EXPERT N°4



Geoffrey DRIOL

Directeur Finance, Pilotage et International du Crédit Agricole des Savoie
Président de la SAS Foncière des Savoie

- Pilote les enjeux financiers et accompagne les dynamiques d'investissement du territoire, notamment dans le secteur touristique
- Intervient sur le logement des saisonniers, au cœur des équilibres économiques et sociaux des stations, expertise en financement, attractivité territoriale et soutenabilité du modèle touristique savoyard

L'accès au logement, un enjeu stratégique qui nécessite d'être accompagné

- La tension sur le logement structure la capacité des socioprofessionnels à recruter et à maintenir leur activité. Dans les territoires les plus attractifs, l'arbitrage croissant en faveur des résidences secondaires réduit mécaniquement l'offre accessible aux travailleurs.
- Les acteurs locaux, comme le Crédit Agricole des Savoie, jouent un rôle clé par l'accompagnement financier de projets immobiliers de réhabilitation ou de construction. Ainsi via sa foncière qui déploie plus de 230 M€, le Crédit Agricole des Savoie investit pour façonner son territoire. Les Retornes à Megève, le Plateau du Cairn ainsi que des opérations menées à Annecy en sont de parfaits exemples.

« L'accès au logement est devenu un sujet structurant : il conditionne directement la capacité des territoires à faire vivre leur modèle touristique »

- Cette évolution repositionne le logement comme un levier stratégique d'attractivité et de compétitivité territoriale au sein de la région. À moyen terme, l'accès au logement pour les locaux ou les saisonniers pourrait devenir un prérequis d'investissement, intégré dès l'amont dans les projets de développement touristique et immobilier.

1

Le logement devient un facteur de sélection des territoires

Les communes capables de loger renforcent leur attractivité, quand les autres voient leur capacité d'exploitation limitée

Un risque de décrochage pour les localités les moins dotées

2

Une dépendance accrue des entreprises aux logements

Les employeurs intègrent désormais l'hébergement dans leur stratégie, augmentant leur rôle dans l'équilibre local

Une contrainte structurelle pour les acteurs économiques

3

Vers une recomposition du modèle touristique de montagne

La tension immobilière impose de nouvelles formes de régulation et de coopération entre acteurs publics et privés à l'échelle des territoires

Un enjeu clé de soutenabilité à long terme



ANNECY S'IMPOSE COMME HUB EUROPÉEN DES SPORTS OUTDOOR

UNE DESTINATION HYBRIDE ENTRE LAC, VILLE ET MONTAGNE

ANNECY, UN POSITIONNEMENT HYBRIDE RARE ENTRE VILLE, LAC ET MONTAGNE

- Annecy, par sa localisation stratégique, offre aux visiteurs une large diversité d'activités outdoor, allant des sports d'hiver comme le ski aux activités estivales telles que le kayak, le VTT ou le trail
- Ce cadre a par ailleurs favorisé l'implantation de marques de l'industrie outdoor comme Salomon, Millet, Fusalp, Picture, Arva ou The North Face, Patagonia qui y ont installé sièges sociaux, centres de R&D ou sites de production
- Basé à Annecy, Outdoor Sports Valley joue un rôle structurant dans cet écosystème en accompagnant les entreprises, en soutenant l'innovation et en développant l'entrepreneuriat à travers l'Incubateur by OSV, hébergé au sein de la pépinière Annecy Base Camp du Grand Annecy
- La ville est reconnue pour ses événements d'extérieur emblématiques, qui renforcent son image de pôle d'innovation et d'activité sportives

Points clés affirmant son positionnement différenciant



Localisation

3,5M visiteurs par an profitent de sa localisation hybride entre lac et montagne



Outdoor

Près de 110 entreprises de la filière Outdoor pour 2k emplois recensés dans le Grand Annecy en 2023



Accompagnement

500 entreprises membres à l'échelle nationale d'OSV basé à Annecy et représente 8 000 salariés



Innovation

9 entreprises actuellement hébergées par l'Annecy Base Camp, affirmant Annecy comme un pôle d'innovation



Évènements

Multiplication d'évènements : MaXi-Race, Marathon du Lac d'Annecy, L'Ancilevienne, High Five Festival, ...

EXPERT N°5



Céline BRUNEL

Directrice Exécutive à Outdoor Sports Valley

- Anime et fédère un écosystème d'entreprises de la filière outdoor, au cœur des dynamiques d'innovation et de développement en montagne
- Contribue à la structuration et à la compétitivité d'un secteur clé pour l'économie touristique des territoires alpins
- Expertise sur les enjeux d'innovation, de transition et d'attractivité des filières outdoor, en lien étroit avec les acteurs du tourisme et de l'industrie

Annecy, « Best-in-class » des sports outdoor

- Annecy a franchi un cap : le territoire ne se limite plus à une destination touristique, il s'impose comme un véritable moteur économique de la filière outdoor à l'échelle européenne.
- Cette dynamique repose sur une concentration unique d'acteurs industriels, de marques internationales et de structures d'accompagnement, qui font système à l'échelle du territoire.
- Ce qui fait la singularité d'Annecy, ce n'est pas uniquement son cadre naturel, mais la capacité de ses acteurs à transformer les pratiques outdoor en innovation, valeur économique, et en influence

« Annecy ne capitalise plus uniquement sur son cadre naturel : le territoire est devenu un moteur économique et un territoire d'influence pour la filière outdoor en Europe »

- Les acteurs financiers territoriaux, dont le Crédit Agricole des Savoie, accompagnent cette structuration en soutenant l'innovation, l'entrepreneuriat et les projets immobiliers liés à la filière, avec pour enjeu à moyen terme d'accompagner la croissance tout en maintenant un équilibre entre attractivité, développement et préservation.

1

Annecy confirme son attractivité touristique

Un territoire lisible qui attire visiteurs, talents et entreprises

Un positionnement solide qui renforce durablement son rayonnement

2

Une dynamique économique portée par l'outdoor

Un écosystème structuré qui accélère innovation, entrepreneuriat et création d'emplois locaux

Un levier puissant pour soutenir croissance et emploi sur le territoire

3

Un territoire qui inspire les pratiques et les modèles de demain

Une offre diversifiée qui enrichit l'expérience toute l'année

Une destination inspirante qui s'impose comme référence européenne



III.
**PRÉSENTATION DE LA
MODÉLISATION
PRÉDICTIVE DU
TOURISME DE
MONTAGNE**

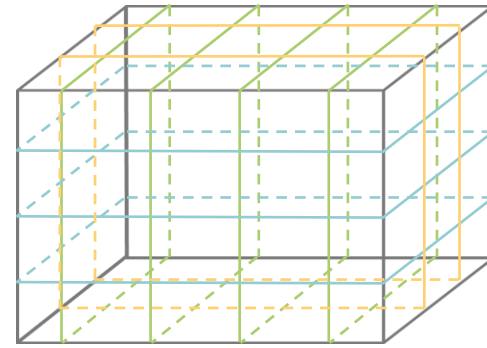
Présentation du modèle prédictif développé par la Caisse

Un modèle construit sur 3 dimensions...

Quelques exemples de géographies étudiées

- Montagne - haute altitude
- Montagne - moyenne & basse altitude
- Zone Tourisme de Lac
- Zone Urbaine
- Vallée
- Zone rurale

GÉOGRAPHIE



Quelques exemples d'activités étudiées

- Bien-être
- Restauration
- Matériel de ski
- Infrastructures liées au ski
- Industrie des activités outdoor
- Hôtellerie

B

TENDANCES

Quelques exemples de tendances

- La baisse de l'enneigement
- Le contexte géopolitique
- La polarisation des revenus
- La tertiarisation de l'économie
- Les urbains à la recherche de nature
- L'écologie au centre des enjeux

C

SECTEURS SOUS-JACENTS DU TOURISME

...qui permet d'avoir une vision multidimensionnelle pour appréhender les enjeux à venir



Avec une granularité allant de la commune aux deux départements



Par secteur d'activité



Sur le passé et prédictive

Bibliographie



Cet ouvrage a été réalisé par **Nova L'Observatoire** pour le **Crédit Agricole des Savoie** et sous la coordination de : **Lionel Gruffat, Directeur du Pôle Tourisme au Crédit Agricole des Savoie**

Conception graphique : Nova Consulting

La reproduction, traduction, utilisation ou adaptation, même partielle, des informations contenues dans l'étude, est interdite sans une autorisation préalable consentie par le Crédit Agricole des Savoie et Nova Consulting, sur demande, conformément au Code de la Propriété Intellectuelle.

La diffusion à des fins commerciales est strictement interdite.



*Merci pour
votre lecture !*

