



Schéma de développement économique du Pays du Grand Briançonnais

Une économie de réseau solidaire et compétitive

2011

LE MOT DU PRÉSIDENT DU PAYS



« L'élaboration par le Pays du Grand Briançonnais du Schéma de développement économique constitue un temps fort dans la vie de notre territoire de montagne. Sa diffusion, bien que marquant l'aboutissement d'un travail commencé il y a huit mois, n'est qu'une étape qui doit permettre sa mise en œuvre au travers d'actions concrètes et qui feront l'objet d'une adaptation permanente en fonction des enjeux de demain.

Dans le contexte de crise qui touche notre pays depuis plusieurs mois, il est urgent que nous regroupions nos forces afin de pouvoir relever les défis de demain, maintenir les emplois, développer nos savoir-faire et rendre notre tissu économique plus solide et plus solidaire.

Le Pays du Grand Briançonnais a souhaité qu'un maximum d'acteurs puisse participer à ce travail de réflexion, d'analyse et de prospective. Le fonctionnement même du Pays a permis la mise en place d'un système de gouvernance original donnant une place à chacun. Ainsi, le Président du GAL Entreprendre, chargé de l'application du programme européen LEADER sur le territoire du Pays du Grand Briançonnais a eu la charge de présider les différents comités de pilotage organisés. De même c'est au Conseil de développement qu'a été confiée la tâche de préparer et d'animer les concertations des partenaires et les comités techniques.

Ainsi une large consultation a été entreprise auprès de toutes celles et de tous ceux qui pouvaient amener du débat et des idées mais aussi des projets et des actions. Car ce schéma de développement économique se devait d'être non seulement un document de diagnostic et de réflexion cohérent mais aussi et surtout un véritable outil d'action permettant à chacun d'agir immédiatement.

Nous faisons le pari, au travers de notre schéma de développement économique, du développement durable, de l'économie de réseau, de l'économie de l'avenir. Ce schéma est votre schéma et il est de l'intérêt de chacun de le faire vivre et évoluer pour pouvoir affronter les défis économiques de demain avec plus de sérénité et de solidarité. »

Alain FARDELLA
Président du Pays du Grand Briançonnais

LE MOT DU PRÉSIDENT DU GAL



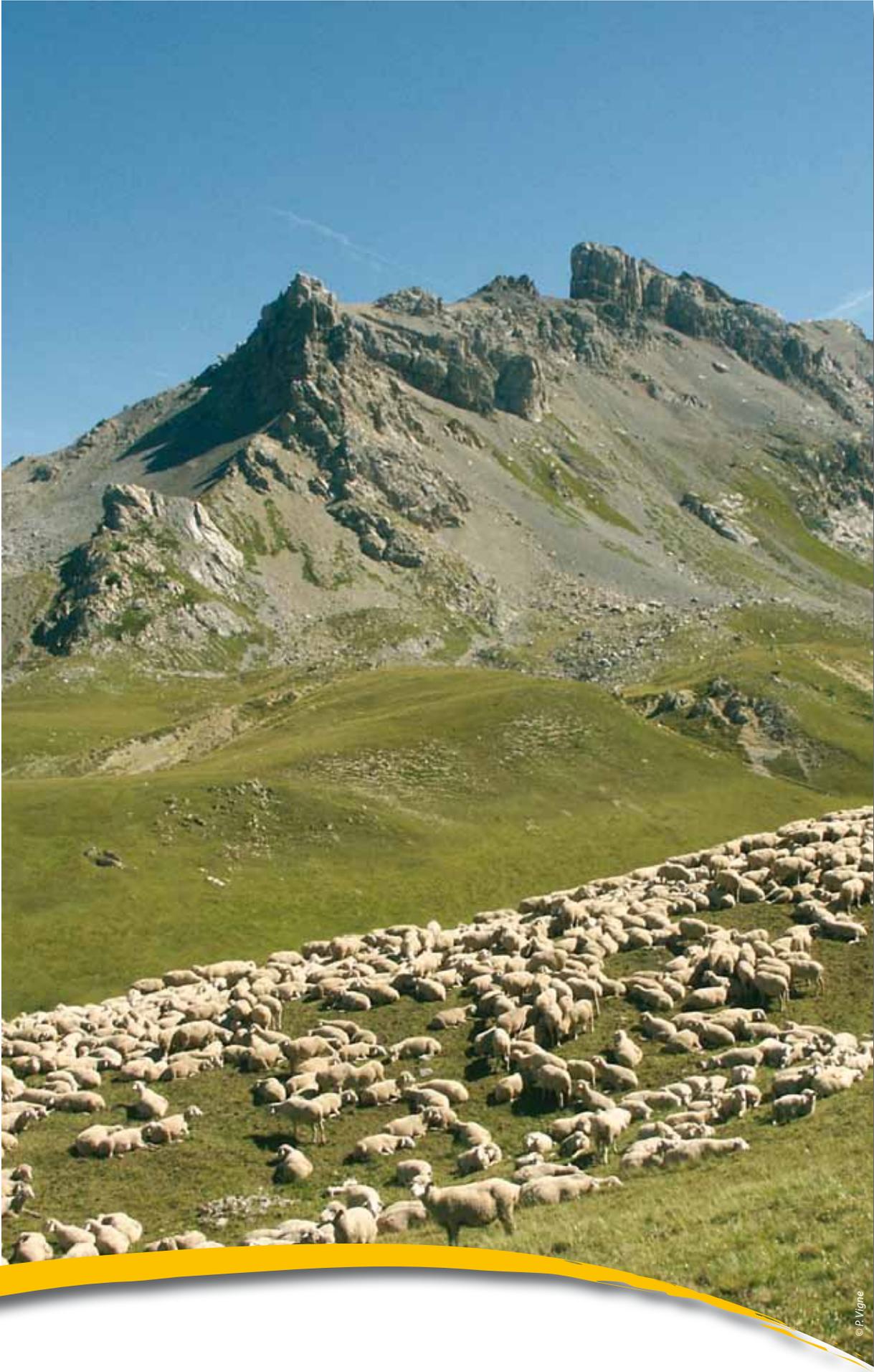
« Il m'a été confiée la charge de présider à l'élaboration du Schéma de développement économique du Pays du Grand Briançonnais pour une raison majeure. En tant que Président du « GAL Entreprendre » du Pays chargé de l'application du programme européen LEADER, il était important que le schéma de développement économique réponde à une attente des acteurs économiques locaux et apporte des solutions concrètes au développement en tenant compte du travail qui a été réalisé au sein du « GAL Entreprendre ».

Ce schéma vise principalement deux objectifs très concrets. Tout d'abord, il doit permettre de mobiliser des fonds sur l'ensemble du Pays du Grand Briançonnais et profiter à chaque territoire (le Briançonnais, les Écrins, le Guillestrois et le Queyras) équitablement de manière à favoriser un développement harmonieux : renforcer les secteurs concurrentiels et rendre concurrentiels les secteurs en difficulté.

Mais plus largement, sa mise en œuvre doit permettre l'accompagnement des entreprises locales alors que nous traversons une crise sans précédent, qui semble à la fois profonde et durable. Crise profonde qui va réduire l'offre de crédit des banques mais aussi les aides publiques. Il faudra donc faire des choix et privilégier les projets innovants, créateurs d'emplois. Crise durable qui va changer nos modes de comportement à plusieurs niveaux et l'activité économique devra en prendre compte et s'adapter.

Plus que jamais l'économie rurale de montagne qui est la nôtre a besoin de se structurer et de faire front pour pouvoir passer un cap difficile. Ce schéma de développement économique est une des pierres de cet édifice de demain. »

Bernard ESMIEU
Président du GAL Entreprendre
Vice-Président du Pays du Grand Briançonnais



INTRODUCTION

Pourquoi un schéma du développement économique ?

La charte de développement du Pays (2004) est le document de référence qui définit dans les grandes lignes la stratégie du territoire en matière de développement durable, de développement économique, de gestion de l'espace et d'organisation des services. Réalisé par le Conseil de Développement il propose parmi les orientations l'appui et l'accompagnement du développement économique.

Que ce soit le maintien du tissu économique, l'appui au développement et à la diversification des activités et de l'emploi sur le territoire, cette stratégie globale est mise en œuvre par :

- Les contrats de Pays : État et région 2011-2013
- le programme LEADER - GAL «Entreprendre».

Afin de promouvoir des projets et initiatives innovants et structurants qui favorisent le développement économique du Pays, la réalisation d'un Schéma de développement économique permettra de rendre l'action publique plus efficace.

Le contexte économique global en lien avec les crises mondiales depuis 2007 a montré la vulnérabilité de l'activité économique. L'un des enjeux de ce schéma est de faire coïncider le développement économique avec les conditions nécessaires à ce développement. Dans cet esprit le schéma devra explorer les articulations avec les aspects sociaux et les services à la personne, mais aussi les éléments structurants du développement.



SOMMAIRE

LE MOT DU PRÉSIDENT DU PAYS.....	Page 3
LE MOT DU PRÉSIDENT DU GAL	Page 5
INTRODUCTION	Page 7
Pourquoi un schéma du développement économique ?	Page 7
LA DÉMARCHE.....	Page 11
A. La prise en compte de l'économie dans le projet de territoire	Page 11
<i>Développement économique</i>	Page 11
a. Volonté politique.....	Page 12
b. Engagement collectif	Page 12
B. La méthodologie	Page 13
a. Les objectifs du schéma de développement économique.....	Page 13
b. Le diagnostic	Page 13
c. La gouvernance	Page 15
LE DIAGNOSTIC.....	Page 17
A. L'environnement général.....	Page 17
I. La situation économique conjoncturelle.....	Page 17
II. La population	Page 18
1. Les caractéristiques de la population	
2. La population active	
3. Les demandeurs d'emploi	
4. Le logement	
III. Les infrastructures	Page 21
1. Le réseau routier	
2. Le réseau ferroviaire	
3. Les T.I.C.	
IV. La formation	Page 22
B. Les activités économiques	Page 23
I. Panorama général.....	Page 23
II. Analyse sectorielle des activités économiques	Page 24
1. L'agriculture (source AGRESTE, 2000)	
2. L'industrie	
3. L'artisanat	
4. L'activité commerciale	
5. La forêt et la filière bois	
6. Le B.T.P	
7. Les activités touristiques	
C. Les Zones d'Activités	Page 29

LES FORCES ET LES FAIBLESSES.....	Page 31
A. Par activités	Page 31
B. Les enjeux.....	Page 35
STRATÉGIE	Page 37
A. Qu'est ce que l'Économie de Réseau ?	Page 37
1. Les fondamentaux.....	Page 37
2. Les objectifs	Page 37
3. Les applications	Page 37
B. Pourquoi une stratégie d'Économie de Réseau dans le Pays du Grand Briançonnais ?	Page 38
C. Une stratégie qui s'appuie sur le rôle du Pays du Grand Briançonnais en articulation avec ses partenaires	Page 39
D. La pertinence de la stratégie de projet dans le cadre du schéma de développement économique.....	Page 39
E. Les axes stratégiques	Page 40
F. Une stratégie au service de la cohérence et de la complémentarité des politiques publiques	Page 41
I. Articulation avec les Programmes d'Aménagement Solidaire.....	Page 41
II. Articulation avec le LEADER	Page 42
G. Le programme d'actions préfigurées.....	Page 42
H. Le contexte d'élaboration du programme d'action / La concertation des acteurs.....	Page 44
Tableau récapitulatif des acteurs concertés.....	Page 45
LES RÉSULTATS ATTENDUS	Page 49
A. Du point de vue du territoire	Page 49
B. Du point de vue des acteurs économiques locaux	Page 49
C. Du point de vue du marché.....	Page 49
D. Du point de vue économique	Page 49
REMERCIEMENTS	Page 51
BIBLIOGRAPHIE	Page 53



LA DÉMARCHE

A. La prise en compte de l'économie dans le projet de territoire

Le concept de « Pays » a émergé au milieu des années 60, mais c'est en 1995 grâce à la Loi d'Orientation sur l'Aménagement et le Développement Durable du Territoire que les Pays ont pu trouver le cadre légal nécessaire à leur développement. Le Pays du Grand Briançonnais, doté d'une Charte de développement en 2004, existe depuis 2006 sous sa forme associative actuelle.

Le Pays du Grand Briançonnais est composé par les Communautés de communes de l'Escarton du Queyras, du Pays des Écrins, du Guillemois et du Briançonnais. Les quatre Communautés de communes forment un territoire de 2.138 km², la densité de population est de 16 habitants par km² et on compte 34.014 habitants sur tout le territoire (INSEE RP 2008).

Développement économique

Dans le *Contrat de Pays 2011-2013 « vers un éco-territoire »*, signé avec la Région Provence Alpes Côte d'Azur et la Convention Territoriale 2011-2013 signée avec l'État, il est établi que le Pays du Grand Briançonnais souhaite travailler tout particulièrement à l'aide et l'accompagnement du développement économique.

La principale mission du Pays du Grand Briançonnais est d'accompagner les projets et les actions menés sur le territoire. Ces principaux rôles sont :

- Animation des initiatives locales pour favoriser la démarche de projets (ingénierie),
- Accompagnement auprès des porteurs de projets du territoire
- Articulation et relais auprès des partenaires financiers.

Dans le cadre des politiques territoriales ou à travers des programmes opérationnels connexes, Le Pays du Grand Briançonnais a facilité l'émergence et le financement de projets concernant la forêt, le bois-énergie, le développement économique, les services à la personne, la petite enfance ou le tourisme, en travaillant spécifiquement sur la notion de filière. En 2009, le Pays a été retenu pour mettre en œuvre la nouvelle génération de programmes européens LEADER en fondant son projet sur l'accompagnement et le soutien des dynamiques d'entrepreneuriat en Pays du Grand Briançonnais (GAL « Entreprendre en Pays du Grand Briançonnais »)

Pour mettre en œuvre le volet économique du Contrat de Pays, optimiser les démarches existantes, réactualiser le diagnostic qui a orienté le projet LEADER porté par le GAL « Entreprendre » et recadrer les priorités au regard de la nouvelle donne économique mondiale, le Pays du Grand Briançonnais a souhaité réaliser un Schéma de développement économique (dit S.D.E).

L'objectif du Schéma de développement économique (S.D.E) est de développer une approche macro économique en parfaite complémentarité avec les dynamiques existantes. Mettre en cohérence des orientations stratégiques du développement économique du Pays définies avec les E.P.C.I du territoire pour optimiser l'aide publique apportée aux entreprises et aux acteurs économiques. Le schéma est un document qui permet d'orienter la stratégie du Pays et la prospective économique pour un horizon de trois ans. Le S.D.E facilite la prise de décision, et oriente les pistes de travail potentielles à l'échelle du territoire de projet.

Le Schéma de développement économique donne une ligne directrice pour faciliter l'articulation transversale des programmes territoriaux conduits par le Pays. Sur la base de ce Schéma, il sera plus facile d'accompagner les animations économiques et de prendre en compte les attentes des entreprises : dans cet objectif cinq axes de travail seront privilégiés.

1. Comment créer les conditions du maintien du tissu existant et du développement économique ?
2. Comment optimiser le financement des structures existantes ?
3. Comment optimiser les réseaux et les éléments structurants de l'économie ?
4. Comment mieux articuler le développement économique avec l'offre de services à la population ?
5. Comment élaborer d'un plan d'action préfiguré (Plan d'action opérationnel ou le travail de recherche de financement pourra être réalisé en aval) ?

Le Schéma de Développement Economique contribue à préciser les axes stratégiques visant à asseoir une vision prospective du développement et aider le territoire à structurer et à renforcer son tissu économique. Il pourra être envisagé d'explorer de nouvelles niches économiques, ou des potentialités de développement économique peu explorées. Une autre approche est de développer les secteurs d'activités des réseaux, T.I.C, communication et transport qui vont appuyer et créer les conditions du développement économique.

Pour résumer, les objectifs du S.D.E sont d'élaborer un diagnostic partagé du territoire, définir des orientations stratégiques pour le Pays et élaborer un plan d'action. Le Rôle du Pays est de donner à ce schéma une vision prospective unique et nouvelle en proposant une approche intégrée qui fait le lien avec les spécificités du territoire et le développement social.

a. Volonté politique

La constitution du Pays du Grand Briançonnais, des Écrins au Queyras repose depuis l'origine sur une forte volonté politique de l'ensemble des responsables du territoire. En effet, depuis 1995, le projet de Pays est porté la conjonction entre la mobilisation de la société civile (Conseil de développement) et les quatre structures intercommunales qui le compose et coïncide aujourd'hui exactement avec son territoire.

Une autre volonté forte et unanime des responsables du territoire du Grand Briançonnais est de travailler en étroite harmonie avec ses voisins directs Italiens. L'idée d'un Pays transfrontalier est d'ailleurs toujours fortement présente dans l'esprit de chacun et à ce jour, seules les barrières légales et administratives s'y opposent.

Le passé historique du territoire ressurgit là dans les faits, rappelant ainsi l'ancienne république des Escartons en avant-garde de la construction Européenne. Les habitudes d'échanges quotidiens qu'ont les populations frontalières du Pays du Grand Briançonnais en interne au Pays et avec les Provinces de Turin et Cuneo, témoignent de ce lien historique fort ainsi que d'une culture de mise en réseau qui fonde l'esprit du territoire de projet.

b. Engagement collectif

Construire le Pays du Grand Briançonnais sur une base solide de cohérence et de solidarité, à travers des projets structurants et transversaux pour l'ensemble des cantons concernés, permet d'atteindre des objectifs ambitieux pour un développement durable et cohérent.

Il faut, pour réussir la politique du Pays, combattre le « chacun pour soi » et se préoccuper ensemble du territoire pour la décennie à venir. L'engagement du nord du département des Hautes-Alpes dans la construction du Pays du Grand Briançonnais est la preuve incontestable de la volonté de construire un projet commun et d'établir des complémentarités. Les orientations ont été déterminées en vue de promouvoir ensemble un développement efficace du Pays.

Tous les acteurs publics, les secteurs économiques et sociaux sont concernés par cette impulsion et ce n'est qu'en prenant en considération chaque composante de la vie du Pays, que l'on pourra aspirer à un développement homogène, équilibré et durable.

B. La méthodologie

a. Les objectifs du schéma de développement économique

L'économie du Pays du Grand Briançonnais est assez peu diversifiée, ce qui pourrait constituer un handicap. L'accompagnement de projets destinés à mieux organiser et structurer l'offre économique locale est l'objectif prioritaire. Pour le Pays du Grand Briançonnais :

1. Il est important de bien connaître l'économie du territoire. L'optimisation et le financement des structures existantes en faveur de l'emploi, la création d'activité et la formation doivent être assurés dans un premier temps.
2. Il est important aussi de bien connaître les compétences des intercommunalités qui composent le Pays dans un second temps.

Le schéma de développement économique repose sur un diagnostic transversal en identifiant les ressources du territoire et les perspectives du développement en matière d'activités nouvelles et de potentialités économiques dans les secteurs nécessitant des actions collectives innovantes pour le maintien, la création d'emplois et le développement de l'attractivité du territoire.

- a. *Qu'est-ce qui caractérise le territoire ?*
- b. *Quelles actions ont déjà été menées, avec quels résultats ?*
- c. *Quelles interactions existent ?*
- d. *Les forces, faiblesses et opportunités liées au S.D.E*
- e. *Quelles sont les évolutions possibles ?*
- f. *Comment les habitants souhaitent-ils voir évoluer leur territoire ?*

La clé d'entrée pour approcher la question du développement économique à l'échelle du Pays repose sur une double analyse :

- S'appuyer sur les éléments connus et récents issus de la candidature au programme LEADER (2008) et mesurer ce qui a changé en trois ans à l'aune des crises économiques mondiales et leur impact sur le territoire.
- Se donner comme hypothèse de départ une analyse croisée entre l'information économique disponible quantitativement et qualitativement ainsi que les champs de compétences dans le jeu d'acteur.

La prise en compte des vulnérabilités en se donnant pour objectif de travailler à l'émergence d'actions opérationnelles est un élément fondamental de la méthodologie.

b. Le diagnostic

Le diagnostic s'appuiera sur les études existantes:

- Schéma de développement commercial mené par la Chambre de Commerce et d'Industrie des Hautes-Alpes.
- Les diagnostics Maison De l'Emploi menés sur chacune des quatre Communautés de Communes du Pays, le recensement des services conduit par le Pays en 2008.
- Le diagnostic LEADER du Pays du Grand Briançonnais (2008).

Le diagnostic mais aussi le programme d'action seront conduits de façon partagée, réunissant différents groupes d'opérateurs. Il est aussi conduit de manière participative puisque le Conseil de Développement a un rôle majeur. Il conviendra en fonction des thématiques choisies de poursuivre un travail d'investigation en partenariat avec les différents groupes :

- Les services d'établissement consulaires
- Les interprofessions
- Les services économie de collectivités
- Les structures d'aide à la création et à l'installation
- Les organismes de promotion économique

• Les données

Pour le diagnostic, l'investigation a été réalisée avec l'appui d'une stagiaire (6 mois) qui a conduit l'analyse comparative qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion afin de s'en inspirer et ressortir le meilleur compromis qui convient au territoire. Ce travail s'est basé sur le recueil des données et une analyse documentaire approfondie à partir des rencontres auprès des chambres consulaires, collectivités et institutions économiques du territoire. Le tableau ci-dessous détaille l'ensemble des informations recueillies.

Institution	Information donnée
Chambre d'agriculture	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evolution de l'agriculture dans le Queyras (1999 et 2000) 2. Production laitière régionale PGB 2004 3. Structure des exploitations agricoles Haute-Alpine 2005 4. Recensement Agricole 2000
Chambre de Commerce et d'Industrie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tableau de Bord des Hautes-Alpes 1^{er} semestre 2010 2. Chiffres Clés 2009-2010 Hautes Alpes 3. Tableau de Bord des Hautes-Alpes 2009 4. Présentation du schéma de développement Commercial des Hautes Alpes 2009-2013 Briançonnais Guillestrois Queyras
Chambre des métiers et de l'artisanat	Statistiques Pays du Grand Briançonnais. 2011
IRCE	
CAPEB	
Office de Tourisme Briançon Serre Chevalier Vallée	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bilan d'activité saison d'été 2010 Synthèse et Annexes 2. Bilan d'activité saison d'hiver 2009/2010 Synthèse et Annexes 3. Extrait du Projet d'entreprise rédigé par le directeur de l'Office de Tourisme établi à la date du 16 novembre 2010 4. Extraits du rapport d'activités 2010 de l'office de tourisme
Relais Service Public du Queyras	
Communauté de Communes -Relais Service Public du Pays des Écrins	<ol style="list-style-type: none"> 1. Note dossier conception animation utilisation outil de mise en réseau et de partage 2. Subvention globale communauté de communes 2009 3. Dossier Leader conception animation utilisation outil de mise en réseau et de partage 4. Étude de mobilité générale CCPE 2011 (chiffres 2007)
Communauté de Communes Guillestrois	<ol style="list-style-type: none"> 1. Observatoire Départemental du Tourisme. Pays du Guillestrois. 2. Guide Statistique Juin 2011 Cartographie des territoires des Hautes-Alpes Maison de l'Emploi des Hautes-Alpes 3. Hautes-Alpes. Création d'entreprises* de 2000 à 2010. APCE 4. Impact de la crise financière et économique dans le secteur du tourisme et comparaison avec les autres pays européens - année 2010. Tourisme de A à Z - DGCS 1. Par Béatrice Lévy
Hautes-Alpes Développement	Magazine Entreprises Hautes-Alpes. 2009

• **Étude de terrain et enquêtes (complémentaire de l'analyse)**

Une série de rencontre auprès des collectivités locales, des chambres consulaires et de plusieurs institutions locales ou départementales a été menée par une stagiaire afin de recueillir un maximum d'informations (Voir Annexes). L'analyse aboutit à la réalisation de différents outils (tableaux) permettant une approche quantitative et qualitative des compétences et de l'information de chacun (Voir Annexes).

• **Informations internes : compte-rendu, rapport d'activités (Voir bibliographie)**

c. La gouvernance

La procédure d'élaboration est la suivante :

Un Comité Technique regroupe les techniciens et responsables des E.P.C.I, de la Région P.A.C.A, des chambres consulaires et organismes locaux (voir liste) et est animé par le Conseil de Développement du Pays. Il a pour missions :

- D'établir le diagnostic réalisé à l'issu des enquêtes et échanges entre les membres présents et le Pays.
- De proposer des pistes stratégiques au Comité de Pilotage.
- De proposer des actions devant être intégrées au Plan d'Action par le Comité de Pilotage.

Un Comité de Pilotage composé des élus du Pays ainsi que des représentants du Conseil Général 05, de la Région P.A.C.A et de l'État (voir liste). Il se réunit après le Comité Technique et a pour missions de :

- Valider et amender les travaux réalisés par le comité technique.
- Décider de la stratégie retenue ainsi que du plan d'action.
- Approuver le schéma de développement économique final.



LE DIAGNOSTIC

A. L'environnement général

Le Pays du Grand Briançonnais est un territoire rural de montagne et de haute montagne doté de nombreuses richesses naturelles. C'est un territoire où les quatre Communautés de communes qui le compose partagent un même bassin de vie économique fortement dépendant du tourisme d'été et d'hiver. Le Pays est un territoire avec une activité majeure et saisonnière pouvant engendrer des risques pour la solidité du tissu économique.

Le tourisme est le premier secteur d'activité économique du territoire (le plus porteur pour l'économie du Pays). On compte environ 120.000 lits touristiques pour une population de 34.000 habitants. Les principaux enjeux liés au tourisme sont la pluriactivité et la saisonnalité ainsi que la diversification de l'offre, la compétitivité, la différenciation des destinations touristiques ainsi que les difficultés d'accessibilité.

Les autres secteurs économiques du Pays du Grand Briançonnais sont par ordre d'importance: les services, le commerce et le B.T.P. L'agriculture reste toutefois un secteur important du Pays avec de réelles difficultés et des outils importants à maintenir sur le territoire pour la pérennité des filières. L'un des principes fondamentaux du territoire peut se résumer ainsi : **L'économie du Pays est organisée pour répondre au double objectif de la satisfaction des besoins de la population locale mais aussi de la clientèle touristique.**

La diversification de l'économie est importante pour diminuer les effets de la saisonnalité : service à la personne, commerce, industrie et bâtiment sont des secteurs qui peuvent s'inscrire dans l'émergence d'un modèle économique basé sur les complémentarités. Les filières de l'électronique, des énergies renouvelables et de l'agroalimentaire complètent l'éventail de cette diversification. Le tissu économique est surtout constitué de P.M.E, T.P.E et d'entreprises unipersonnelles.

Le taux de chômage reste faible, 8 % en 2009 (taux de chômage au sens du recensement) mais ce chiffre révèle des disparités face à l'emploi propre au territoire. Le chômage touche plus durement les jeunes de 18 à 25 ans et les femmes. Le taux de chômage a globalement diminué entre 1999 et 2008 mais il est en augmentation depuis 2009.

On doit tenir compte enfin que le Pays est riche en ressources naturelles. Hormis « l'or blanc », le Pays pourrait s'appuyer plus fortement sur l'environnement (mise en valeur des ressources naturelles renouvelables).

I. La situation économique conjoncturelle

La crise économique mondiale de 2007 a touché l'économie française qui est au ralenti depuis 2009. Sans parler de récession, la situation française reste moins sévère qu'ailleurs en Europe¹.

Au plan local, les effets de la crise de 2007 se sont fait ressentir au Pays du Grand Briançonnais à partir de 2009. Le taux de chômage dans le département a augmenté en 2009 (8 %) par rapport à 2006 (6 %)². La plupart des activités continuent leur progression, mais à un rythme plus lent.

¹ OECD, Étude Economique de la France 2009

² INSEE. Emploi Département des Hautes-Alpes

dans le Pays de Grand Briançonnais. Le secteur tertiaire compte 8.767 salariés, soit l'essentiel de la population active. L'activité salariée repose essentiellement sur le tourisme pourvoyeur d'emplois autant dans les stations de ski que dans les activités connexes (immobilier, commerce, hôtellerie, restauration, hébergement).

L'emploi saisonnier

La moitié des saisonniers d'hiver ne retrouve aucun emploi dans la même année (INSEE). 19 % n'exercent pas un emploi saisonnier l'hiver suivant, 6 % accèdent à un emploi court dans l'année.

Les mobilités

Il existe deux mobilités. Une première est liée aux résidents : la mobilité quotidienne (travail, études). Une autre mobilité exogène est liée au tourisme: transport vers les stations et lieux touristiques. Pour le premier type de mobilité, on constate plus de 6.700 déplacements par jour dont 42 % des actifs travaillant sur leur commune de résidence. 65 % de la mobilité est interurbaine. (en 2007).

	2006	%	1999	%
Ensemble	15 729	100,0	14 142	100
Travaillent :				
dans la commune de résidence	9 260	58,9	8 749	61,9
dans une commune autre que la commune de résidence	6 470	41,1	5 393	38,1
située dans le département de résidence	6 065	38,6	5 031	35,6
située dans un autre département de la région de résidence	111	0,7	123	0,9
située dans une autre région de France métropolitaine	262	1,7	206	1,5
située dans une autre région hors de France métropolitaine (Dom, Com, étranger)	33	0,2	33	0,2

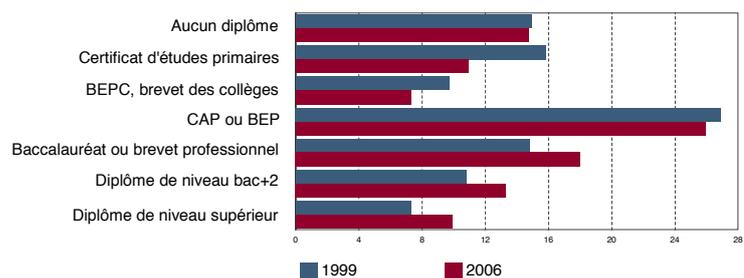
Sources : Insee, RP1999 et RP2006 exploitations principales.

Lieu de travail des actifs de 15 ans ou plus ayant un emploi qui résident dans la zone

La formation

On constate un niveau de formation relativement faible : une grande partie des personnes ont un CAP ou un BEP (25.9 %), on trouve ensuite des diplômés du baccalauréat ou du brevet professionnel. Le taux de scolarisation a diminué en général entre 1999 et 2006 dans toutes les tranches d'âges. Les diplômes de niveau supérieur et bac+2 a augmenté même si le pourcentage est faible.

Parmi les salariés, 52 % des hommes et 58 % des femmes occupent un emploi stable en CDI. 21.6 % des hommes et 26.9 % de femmes salariées connaissent des situations plus précaires (CDD, intérim, contrats aidés, ...). En ce qui concerne les non salariés la plupart sont indépendants.



Sources : Insee, RP1999 et RP2006 exploitations principales.

RP = Recensement de la population

Diplôme le plus élevé de la population non scolarisée de 15 ans ou plus

	Nombre	%	dont % temps partiel	dont % femmes
Ensemble	15 729	100,0	20,6	46,0
Salariés	12 486	79,4	21,6	49,6
Non salariés	3 244	20,6	16,9	32,2

Source : Insee, RP2006 exploitation principale.

Population de 15 ans ou plus ayant un emploi selon le statut en 2006

	Hommes	%	Femmes	%
Ensemble	8 488	100,0	7 241	100
Salariés	6 289	74,1	6 197	86
Titulaires de la fonction publique et contrats à durée indéterminée	4 452	52,5	4 255	58,8
Contrats à durée déterminée	1 616	19,0	1 815	25,1
Intérim	46	0,5	12	0,2
Emplois aidés	58	0,7	49	0,7
Apprentissage - Stage	120	1,4	68	0,9
Non salariés	2 199	25,9	1 044	14,4
Indépendants	1 215	14,3	623	8,6
Employeurs	965	11,4	359	5,0
Aides familiaux	25	0,3	65	0,9

Source : Insee, RP2006 exploitation principale.

Statut et condition d'emploi des 15 ans ou plus selon le sexe en 2006

3. Les demandeurs d'emploi

On observe une tendance globale à la baisse du taux de chômage depuis 1990 dans le Pays du Grand Briançonnais. On constate également, et même au niveau départemental, une hausse depuis 2008 du taux de chômage. Les communes de Briançon, L'Argentière-La Bessée et Guillestre connaissent le taux de chômage le plus important (plus de 6.7 %).

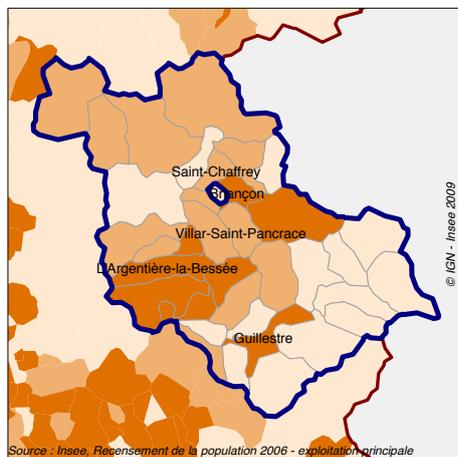
Il faut noter l'augmentation du nombre de femmes sur le marché du travail depuis 1990, bien que non majoritaires, celles-ci accèdent en proportion moindre à un emploi dans la tranche d'âge des 15-24 ans (graphique ci-dessous).

	Au 31 décembre 2008				Evolution 2007-2008 en %		
	Ensemble	%	Hommes	Femmes	Ensemble	Hommes	Femmes
Ensemble	920	100,0	501	419	7,6	18,7	-3,2
15 à 24 ans	139	15,1	78	61	12,1	36,8	-9,0
25 à 49 ans	648	70,4	353	295	6,8	17,7	-3,9
50 ans ou plus	133	14,5	70	63	7,3	7,7	6,8
dont chômeurs de longue durée							
Ensemble	143	100,0	66	77	13,5	20,0	8,5
15 à 24 ans	5	3,5	c	c	c	c	c
25 à 49 ans	99	69,2	42	57	22,2	23,5	21,3
50 ans ou plus	39	27,3	23	16	-4,9	21,1	-27,3

Champ : DEFM de catégorie 1 à 3 hors activité réduite.

Source : Dares, Statistiques du marché du travail.

Demandeurs d'emploi en fin de mois (DEFM) selon le sexe et l'âge



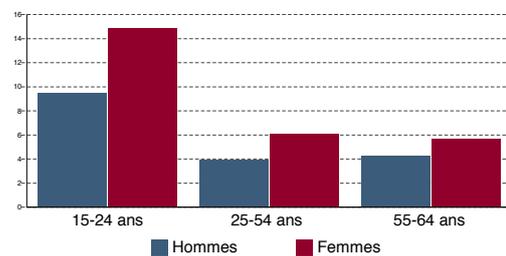
Territoire : 5,7 %
Zone de comparaison : 8,3 %

Taux de chômage des 15-64 ans en 2006

	2006	1999
Nombre de chômeurs	942	1 150
Taux de chômage en %	5,7	7,5
Taux de chômage des hommes en %	4,6	6,2
Taux de chômage des femmes en %	6,9	9,1
Part des femmes parmi les chômeurs en %	56,9	55,1

Sources : Insee, RP1999 et RP2006 exploitations principales.

Chômage (au sens du recensement) des 15-64 ans



Source : Insee, RP2006 exploitation principale.

Taux de chômage (au sens du recensement) des 15-64 ans par sexe et âge en 2006

4. Le logement

En 2006, il y avait 45.001 logements dans le Grand Briançonnais. Les résidences principales ont diminué entre 1999 et 2006 (de 33,6 % à 32 %) et parallèlement, les résidences secondaires ont, elles, augmenté pour la même période (de 62,7 % à 64,4 %). Globalement, sur le Pays du Grand Briançonnais, on constate une demande de logement supérieure à l'offre.

	1968	1975	1982	1990	1999	2006
Ensemble	12 548	17 773	26 947	35 033	39 174	45 001
Résidences principales	7 214	8 127	9 812	11 874	13 179	14 417
Résidences secondaires et logements occasionnels	3 486	7 925	14 940	21 330	24 575	28 970
Logements vacants	1 848	1 721	2 195	1 829	1 420	1 611

Sources : Insee, RP 1968 à 1990 dénombrements - RP1999 et RP2006 exploitations principales.

Évolution du nombre de logements par catégorie

III. Les infrastructures

Le Pays du Grand Briançonnais est à la périphérie d'infrastructures routières et ferroviaires internationales. De plus, l'aérodrome de Saint-Crépin permet une liaison aérienne de courte distance et une activité liée majoritairement aux loisirs.

1. Le réseau routier

L'accès principal se fait par la route nationale (RN94) le long de la Durance ainsi que par les cols ouverts à l'année (Lautaret 2082m, Montgenèvre 1850m, Vars 2108m) ; l'accès secondaire se fait par des cols de haute montagne (Agnel 2740m, Echelle 1762m et Galibier 2677m) fermés en hiver. L'autoroute (A51) en direction du sud est à 65km du Pays et l'autoroute en direction de Turin n'est qu'à 19km de Montgenèvre.

2. Le réseau ferroviaire

La voie ferrée reliée au réseau national traverse le territoire du Pays et se termine à Briançon. Elle fait l'objet d'une modernisation depuis plusieurs années. De plus, une liaison TGV passant par la Gare d'Oulx en Italie (à une demi-heure de Briançon) permet de relier le Pays du Grand Briançonnais à Paris en 5 heures.

3. Les T.I.C

Les quatre Communautés de Communes du Pays du Grand Briançonnais et le Parc Naturel Régional du Queyras ont participé à deux programmes régionaux « *Boucles Locales Alternatives* » et « *Territoires Numériques* », dont le pilotage a été confié en 2005 à la Communauté de Communes du Briançonnais.

Un Schéma Local de Développement Numérique du Pays a été finalisé en 2008 dans le cadre d'un comité d'experts rassemblant les différents techniciens des collectivités concernées. Ce travail d'étude prospective réalisé pour le compte des collectivités définit la politique d'aménagement numérique du Pays du Grand Briançonnais en prenant en compte 5 thématiques :

- TIC et développement numérique
- Administration électronique et information géographique
- Multimédia, culture et numérisation patrimoine
- TIC, citoyenneté, démarche participative
- Accès des TIC au public

En 2009, le comité s'est réuni à cette occasion, il a été précisé que la CCB, dans le cadre du contrat de redynamisation du quartier Berwick, s'était positionnée sur l'aménagement en très haut débit, action toujours évoquée dans le Comité d'expert et qui devait être conduite à l'échelle du Pays. La CCPE avait d'ailleurs toujours évoquée le souhait de se positionner sur cette thématique et a préféré attendre de nouvelles directives, notamment de la CCB, pour se positionner à une échelle Pays.

Malgré la volonté manifestée à cette époque de mener une politique commune à l'échelle du Pays, il semble que les quatre EPCI et le Parc aient décidé de mener plutôt des actions individuellement, avec des partenariats créés au coup par coup, en fonction des besoins sur des thématiques précises. Par exemple, la Communauté de Communes du Guillestrois s'est engagé sur un projet « e-tourisme » suite à un appel à projets régional.

Parallèlement, le Conseil Général du 05 est en train d'établir son propre Schéma Départemental d'Aménagement Numérique et celui-ci fait ressortir les carences en matière de T.I.C sur le territoire du Pays. Il en va de même pour la Région PACA qui travaille à sa stratégie dans ce domaine

De par sa configuration géographique, le territoire du Pays présente encore un certain nombre de zones blanches et grises en matière de couverture 2G et 3G ainsi qu'en matière de couverture TNT.

Malgré cela, un effort significatif a été réalisé et l'on peut constater que le haut débit est en forte progression depuis cinq ans et que les stations de ski bénéficient à présent d'une couverture suffisante, du moins pour la 2G. Le passage de la fibre optique en vallée permet aussi le développement du THD sur les sites stratégiques (Pépinière d'entreprises et Zone du Planet à La Roche de Rame...), le Contrat de Redynamisation du quartier Berwick à Briançon contient également un volet T.I.C permettant l'aménagement de cette zone.

IV. La formation

Il existe plusieurs organismes de formation sur le territoire. À L'Argentière-La Bessée, la Maison des Compagnons du Devoir forme des apprentis dans le domaine de la maçonnerie, de la plomberie, de la menuiserie et de la charpente. Le Centre Régional de Formation de Canoë Kayak (CRFCK) forme des jeunes diplômés dans le domaine de l'eau vive mais aussi dispense des formations transversales. Le CRET, à Briançon, dispense des formations dans le domaine du Tourisme, de la restauration et des métiers de la montagne. De plus, des organismes accompagnent des jeunes vers le marché du travail (Association 432A, Mission Jeune).

À l'échelle du département, l'IRCE (Institut Régional pour la Création et le Développement des Entreprises) propose des formations dans les différents domaines du commerce, de la gestion et de la comptabilité destinées aux chefs d'entreprises visant à améliorer la performance des entreprises sur le territoire.

B. Les activités économiques

I. Panorama général

Le tissu économique local est constitué de 4.819 établissements dont 3.893 entreprises³. La moitié seulement des établissements du Grand Briançonnais est constituée d'entreprises employant des salariés (moins de 5 pour la majorité, 9 sur 10 ont moins de 10 salariés, et les 18 unités de plus de 50 salariés emploient 3300 des 8350 actifs salariés) et rassemblant 85 % des actifs ayant un emploi. L'autre moitié est constituée d'entreprises unipersonnelles (établissements sans salarié), rassemblant 15 % des actifs ayant un emploi.

	Nombre	Evol. (%) 2000-2008
Ensemble	4 819	34,3
Industrie	267	9,0
Construction	451	31,1
Commerce	761	9,7
Services	3 340	44,9

Champ : activités marchandes hors agriculture.
Source : Insee, REE (Sirène).

Nombre d'établissements
par secteur d'activité au 1^{er} janvier 2008

	Nombre	Evol. (%) 2000-2008
Ensemble	3 893	34,6
Industrie	202	9,2
Construction	428	32,5
Commerce	573	10,4
Services	2 690	44,2

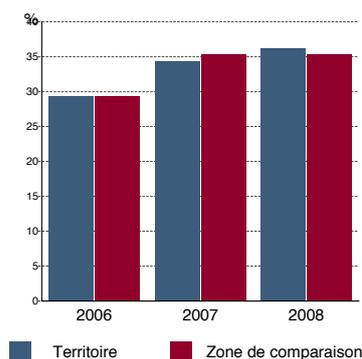
Champ : activités marchandes hors agriculture.
Source : Insee, REE (Sirène).

Nombre d'entreprises
par secteur d'activité au 1^{er} janvier 2008

Les secteurs traditionnels d'activité sont :

- L'agriculture
- La filière bois
- L'artisanat
- Le BTP
- Le tourisme
- L'industrie

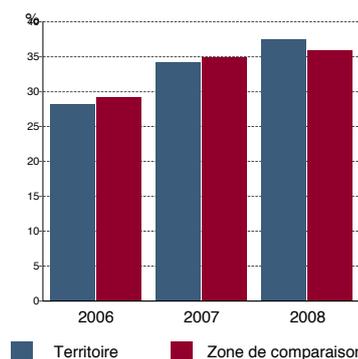
Le territoire du Pays Grand Briançonnais est marqué par un dynamisme économique important si on en juge par les créations d'établissements en 2008 qui deviennent supérieures au reste du département.



Note de lecture : rapport des créations d'une année au nombre total des créations des années 2006 à 2008

Champ : activités marchandes hors agriculture.
Source : Insee, REE (Sirène).

Évolution des créations d'entreprises



Note de lecture : rapport des créations d'une année au nombre total des créations des années 2006 à 2008

Champ : activités marchandes hors agriculture.
Source : Insee, REE (Sirène).

Évolution des créations d'établissement

³ Source : INSEE 2009

On note des difficultés particulières : des ressources naturelles jugées sous exploitées par les acteurs locaux, une faible structuration de certains secteurs économiques.

- Les activités au service des habitants et des entreprises sont présentes sur le territoire
- les activités commerciales et services
- les services publics
- les structures de soins
- le sanitaire et social.

II. Analyse sectorielle des activités économiques

1. L'agriculture (source AGRESTE, 2000)

Le secteur agricole représente 4,1 %⁴ des actifs du territoire. L'activité est menacée par deux tendances fortes : le vieillissement des exploitants agricoles et l'absence de transmission reprise des exploitations.

Actuellement, 90 % de la superficie agricole est occupée par la production de fourrage et par le pastoralisme. La surface utile est spécialement dédiée à l'élevage d'ovins (25.600) et de bovins (550). Le foncier disponible reste un obstacle pour cette activité (indivisions, transfert vers les zones constructibles).

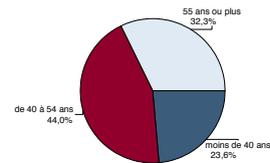
En 2007, sur le territoire du Pays du Grand Briançonnais 72.513 hectares étaient utilisés pour l'agriculture, dont : 14.636 hectares de prairies naturelles, 568 hectares de prairies temporaires, 287 hectares de céréales, 55.061 hectares de parcours et alpages.

La filière lait compte deux fromageries artisanales (dans le Queyras SICA des Alpagnes de Fontantie et à Guillestre Fromagerie de la Durance) et des fabrications individuelles locales non négligeables mais non identifiées et recensées à ce jour (source Chambre d'Agriculture 05). 50 % de la production est assurée par les deux fromageries et 50 % par les producteurs fermiers. C'est une filière assez bien structurée mais dont la production est en diminution.

La production de fromage est bien supérieure à la production de lait nécessaire, en particulier du lait de vache. Des efforts de rationalisation semblent nécessaires. Il serait souhaitable que chaque fromagerie réduise la gamme de fromages produits pour gagner en productivité ainsi qu'en reconnaissance des productions locales. La spécialisation des producteurs sur des produits-phares permettrait l'obtention d'une reconnaissance nationale, aucun ne disposant actuellement d'une A.O.C. ou d'une A.O.P.

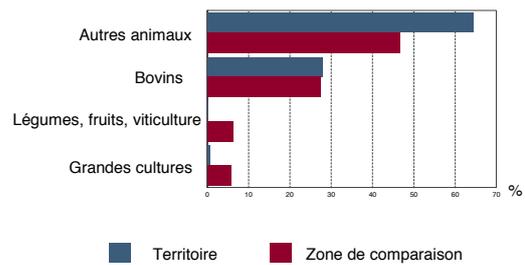
Ces deux points (accroissement de la production de lait de vache et création d'un véritable produit local à forte renommée) sont des enjeux primordiaux pour l'avenir de la filière.

S'ajoute à cela un problème supplémentaire, celui du foncier. Les parcelles majoritairement de petite taille et leur prix élevé rendent la construction de locaux



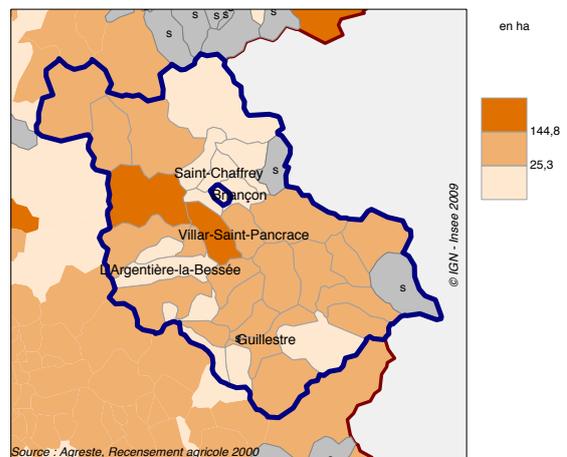
Source : Agreste, recensement agricole 2000.

Répartition des chefs d'exploitation et coexploitations selon l'âge en 2000



Source : Agreste, recensement agricole 2000.

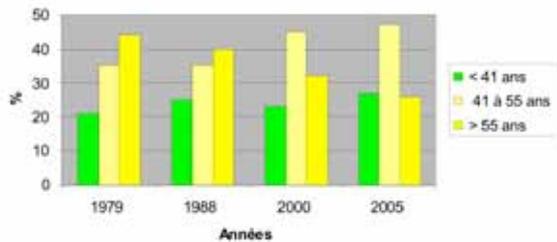
Répartition de la SAU selon les principales orientations technico-économiques en 2000



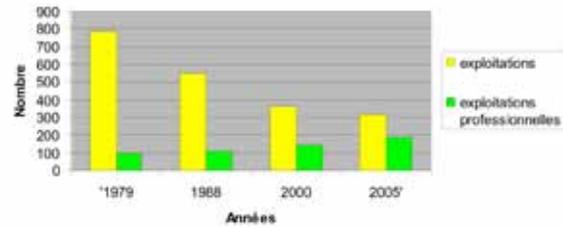
Source : Agreste, Recensement agricole 2000
Territoire : 35,2 ha
Zone de comparaison : 41,1 ha

Superficie agricole utilisée moyenne (1) en 2000

⁴ INSEE 2009



Age des agriculteurs en %



Évolution du nombre d'agriculteurs

agricoles difficile. Les surfaces sont limitées : 11 parcelles par hectare en moyenne sur le Queyras. Toutes ces contraintes rendent l'exercice des métiers agricole difficile. À 10 ans, si de nouveaux exploitants ne s'installent dans le territoire pour poursuivre la production de lait, la filière pourrait être sérieusement menacée. Cependant, des initiatives visent à trouver des solutions dans ce domaine, notamment dans le Queyras où des AFP se sont constituées.

Le nombre d'agriculteurs diminue chaque année, 60 % des exploitations ont disparu en 25 ans. Aujourd'hui, 60 % d'entre elles sont professionnelles et 1/3 sont organisées en sociétés.

La filière bovine produit essentiellement des veaux et génisses d'alpage. Ces animaux sont élevés sur le territoire et en partie commercialisés à l'extérieur du Pays.

Des regroupements d'éleveurs existent, notamment dans le Queyras (avec la présence d'un atelier de découpe à Meyriès), et ont mis en place une vente directe. Les éleveurs locaux ont à disposition l'abattoir de Guillestre. Ils produisent et commercialisent, valorisent donc la viande localement. Pour la filière viande, il pourrait être intéressant de développer les circuits courts ainsi que les AMAP.

L'activité de l'abattoir de Guillestre garantit toutefois qu'une partie de la production locale est abattue sur place. Cet outil est fondamental pour la filière viande du territoire. On constate aujourd'hui la fragilité du système compte tenu des difficultés à assurer un volume d'abattage suffisant pour la pérennité de l'abattoir.

Un autre aspect permet de garantir une valorisation économique supérieure des animaux, c'est le label « Agneaux Guil et Durance ». Le maintien et le développement de démarches qualitatives permettra d'appuyer la structuration des filières car à ce jour, il est très difficile de hisser le territoire vers des productions garantissant à la fois le calibrage et la qualité sur la durée. Sur le Pays du Grand Briançonnais il y a quelques producteurs qui se sont donnés pour objectif de développer l'agriculture biologique. La Chambre d'Agriculture des Hautes-Alpes a mis en place, quant à elle, un label « Hautes Alpes naturellement ».

Enfin, le territoire compte encore deux foires majeures pour le département : la foire du Monétier-les-Bains (Septembre) et surtout la Foire de la Saint-Luc à Guillestre au mois d'octobre, l'une des plus anciennes foires agricoles de la région.

2. L'industrie

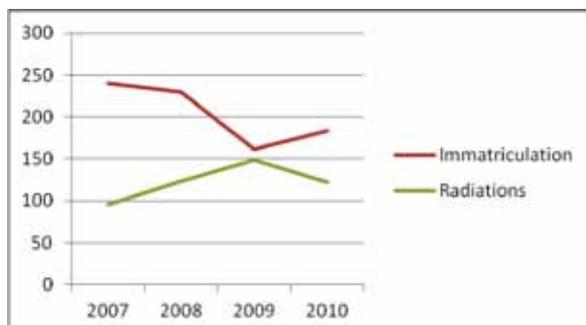
À L'Argentière-La Bessée et La Roche de Rame, on compte le dernier pôle industriel des Hautes-Alpes réparti sur deux sites. À L'Argentière-La Bessée, une fonderie d'acier fabrique des pièces sur mesure et de haute qualité destinées aux secteurs tels que l'énergie hydroélectrique, l'exploitation pétrolière, le nucléaire et la construction navale. Bien que cette entreprise ait connu des difficultés structurelles ces dernières années, elle a engagé un travail important pour l'emploi avec le projet de création d'un centre de formation aux métiers de la fonderie (Projet 2012). Sur La Roche de Rame, une autre entreprise intervient dans le domaine des métaux et a la particularité d'être le seul site en Europe qui produit du calcium métal. Cette entreprise a fait l'objet d'une reprise par des investisseurs étrangers.

Actuellement un projet de recyclage du magnésium utilisé dans l'industrie automobile permettant d'alléger les voitures est en cours. Il vise la récupération des chutes de tournure de magnésium et d'aluminium qui viennent de l'industrie pour obtenir les métaux les plus purs possibles avant de les envoyer à la fonderie. On compte aussi sur le territoire une industrie de transformation du bois et une autre, de pointe, liée à l'aménagement de la montagne⁵.

⁵ Chambre de Commerce et d'Industrie des Hautes-Alpes

3. L'artisanat

L'Artisanat du Pays du Grand Briançonnais représente un total de 1.161 entreprises en 2011. Ce chiffre reste stable entre les radiations et les immatriculations par rapport à l'année 2007 (1 195). Si les secteurs d'activité de l'alimentation et du bâtiment ont connu une légère baisse, le secteur des services quant à lui est le seul à avoir augmenté.



Nombre d'entreprises et sociétés inscrites au Répertoire des Métiers des Hautes-Alpes		
Secteurs d'activité	2007	2011 (au 20/06/2011)
Alimentation	261	239
Bâtiment	411	409
Fabrication	187	218
Services	336	295
TOTAL	1195	1161

Nombre d'immatriculations des entreprises et sociétés au Répertoire des Métiers des Hautes-Alpes				
Secteurs d'activité	2007	2008	2009	2010
Alimentation	69	74	71	49
Bâtiment	152	133	78	102
Fabrication	12	11	6	17
Services	7	12	7	15
TOTAL	240	230	162	183

Nombre de radiations des entreprises et sociétés inscrites au Répertoire des Métiers des Hautes-Alpes				
Secteurs d'activité	2007	2008	2009	2010
Alimentation	24	44	20	30
Bâtiment	41	40	60	38
Fabrication	17	9	25	25
Services	14	30	44	29
TOTAL	96	123	149	122

Sans pouvoir s'appuyer sur une étude précise, on peut toutefois en partie attribuer ces disparitions à la crise économique. Cependant, il est intéressant de noter le décalage dans le temps des effets de la crise sur notre territoire avec à la fois des disparitions et une diminution du nombre d'immatriculations dans l'année 2009 encore constatée en 2010 pour le secteur de l'alimentation. Le plus grand nombre de radiation d'entreprises a eu lieu en 2009⁶.

Ce décalage met en évidence le fait que le territoire présente une forme d'inertie du secteur économique qui lui permet d'amortir les effets de la crise. Une analyse plus fine de la structuration économique et des vulnérabilités du territoire permettrait d'apporter un éclairage sur les mécanismes permettant à l'économie du territoire de se protéger. Le secteur le plus stable est le secteur des services.

⁶ Maison de l'artisanat



4. L'activité commerciale

Le niveau de consommation d'un territoire est une clé de lecture de son potentiel économique. Ces dernières années on peut noter une baisse de la consommation des ménages qui peut être attribuée à la crise de 2007 dont les effets ne se sont fait ressentir qu'à partir de 2009. Mais la baisse notée n'est pas plus forte que celle des autres années.

Le Pays du Grand Briançonnais a eu en 2008 un total de 229.4 millions d'euros de chiffre d'affaires dans le secteur commercial dont 57 % peuvent être attribués au commerce alimentaire et 16 % à l'équipement de la maison. Le tourisme représente 37.52 % des chiffres d'affaires du commerce dans le Pays du Grand Briançonnais. Le potentiel de la consommation annuelle dans le Pays est,

pour l'alimentaire, de 86.9 millions d'euros et, pour le non-alimentaire, de 86.6 millions d'euros pour un total de 173.5 millions d'euros.

Le flux de consommation entre bassins représente un très faible pourcentage de la consommation totale sauf pour le Queyras et dans une moindre mesure le Pays des Écrins:

- pour le Briançonnais, 94.70 % à Briançon ;
- pour le Pays des Écrins, 61.7 % sur le territoire et 39.9 % dans le Briançonnais ;
- pour le Guillestrois, 83.5 % de la consommation dans le Guillestrois ;
- pour le Queyras 41.5 % de la consommation dans le Guillestrois et 24.8 % dans le Queyras.

Le Queyras et Le Pays des Écrins sont les deux communautés de communes qui ont un flux de consommation extérieur à leurs territoires⁷.

5. La forêt et la filière bois

Dans le Pays du Grand Briançonnais, la filière Bois est complète et structurée autour de petites unités. Il existe sur le territoire une tradition de l'exploitation et de la transformation de la forêt qui s'appuie sur une double spécificité : Une forêt publique à 75 % composée en majorité de mélèze. Toutefois lorsque que l'on considère la filière de manière verticale, ces activités restent peu connectées entre elles. Les exploitants du Pays ne travaillent pas toujours avec les transformateurs du Pays et la commande, notamment publique, ne se fait pas toujours sur la base de la préférence du bois local, transformé sur place.

La filière est composée d'une première transformation (exploitation forestière et scierie) et d'une deuxième transformation (construction, ébénisterie) ainsi qu'une filière bois-énergie.

La question de la deuxième transformation met en évidence le fait qu'une partie des bois partent du territoire notamment en région Rhône-Alpes et en Italie pour y être transformés. Paradoxalement, le bois transformé utilisé dans le Pays provient très majoritairement de Scandinavie, de Russie, des pays de l'est, d'Allemagne et d'autres régions françaises (Alpes du Nord, Landes). La modernisation de la filière est un enjeu prioritaire. Mutualiser les outils, développer les débouchés du bois local sont des objectifs majeurs. Les pistes d'amélioration sont à trouver dans les aides à la modernisation du matériel des professionnels de la filière, pour la production de bois énergie (plaquette), ou du bois construction (scieries, charpentiers...). Il faut inciter les entreprises locales à améliorer la coopération afin de pouvoir répondre aux marchés de travaux en commun et ainsi retrouver une compétitivité sur le marché local.

Pour innover dans cette filière, il est nécessaire de s'équiper d'outils plus modernes. Des opportunités existent notamment à travers le programme LEADER mais elles sont trop faibles pour soutenir les investissements nécessaires. Le Pays a cependant la capacité et les moyens d'ingénierie, en tant qu'interlocuteur local unique entre les entreprises et les financeurs publics, au niveau régional et national pour mutualiser ces moyens⁸.

⁷ Schéma de Développement Commercial du Département des Hautes-Alpes 2009-2013. Chambre de Commerce et d'Industrie

⁸ Récapitulatif filière Bois. 2011 Pays du Grand Briançonnais

6. Le B.T.P

Le Pays comprend 300 entreprises du bâtiment (construction et rénovation de maisons) et des Travaux Publics (génie civil, ouvrages d'art, réseaux secs et humides). La moitié des entreprises sont unipersonnelles et seulement 3 % des entreprises ont plus de 10 salariés. La crise économique a durement touché cette activité dans le Pays, le contexte est difficile depuis 2010. Depuis janvier 2011, 100 entreprises ont cessé leur activité.

Une nouvelle mesure pour l'emploi a vu la création du statut d'auto-entrepreneur. Ce statut est attractif car il propose des avantages fiscaux sous la forme de réductions de taxes pendant au moins deux ans, mais crée une certaine concurrence avec les petites entreprises existantes.

La Formation est une des réponses adaptée à un manque de main d'œuvre qualifiée. Elle vient traditionnellement de l'extérieur du Pays mais la crise a rendu fragile le maintien du niveau d'emploi sur ce secteur. Au niveau de la formation, il y a différentes mesures : celles des artisans et chefs d'entreprise et celles concernant les salariés.

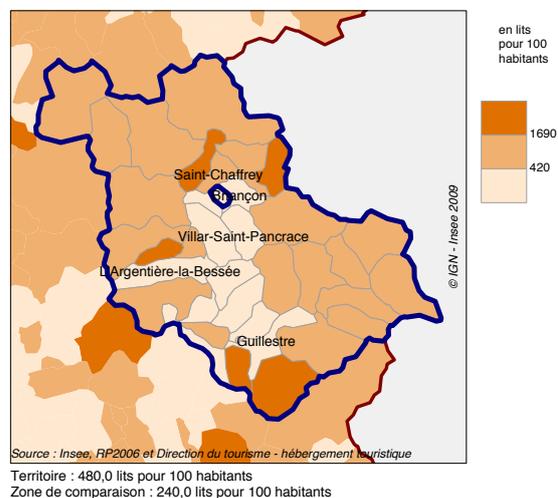
Les chiffres d'affaires dans le secteur à partir de 2009 sont en baisse. Malgré des difficultés dues à la crise économique, deux entreprises du Pays du Grand Briançonnais ont pu figurer dans le Top 10 des entreprises du département des Hautes-Alpes avec 52,15 Million d'euros pour l'une et 26,13 millions d'euros pour l'autre.

Les savoir-faire dans le domaine de la construction et l'utilisation des matériaux locaux sont vecteurs de valeur ajoutée à développer sur le territoire; notamment dans le Queyras. Le secteur qui a un certain potentiel est la réhabilitation de bâtiments surtout dans l'amélioration des systèmes d'énergie réduisant la consommation électrique (Habitat ancien, patrimoine culturel, bâtiments publics). La création d'emplois se fait sur des contrats saisonniers, c'est à la fois un atout pour la flexibilité de la filière et une faiblesse pour l'Emploi et les salariés. Les effets de la crise sont apparus en 2009 pour ce secteur.

Les obstacles dépendent à la fois du contexte économique, du volontarisme des politiques locales mais aussi pour beaucoup du fait que de la suppression de certaines aides. On constate une tradition d'exportation du savoir-faire des entreprises du Pays dans les secteurs géographiques limitrophes (Côte d'Azur, Région Rhône Alpes et Italie) bien souvent en période hivernale. Bien qu'il existe des différences culturelles, il y a l'opportunité d'envisager des projets de coopération autour de l'activité de construction et réhabilitation.

7. Les activités touristiques

Le Pays du Grand Briançonnais compte la plus grande concentration de stations de sport d'hiver des Alpes du sud, Serre Chevalier fait d'ailleurs partie des 25 plus grandes stations de sport d'hiver en Europe. Le tourisme est la première activité économique du territoire. « *A la neige et au soleil* » : les 300 jours de soleil par an sont une particularité climatique extrêmement favorable à la pratique touristique à toutes les saisons : c'est l'argument de différenciation par rapport aux autres destinations montagne. Le territoire compte plus de 120.000 lits touristiques. La saisonnalité et la dynamique station - vallée est une composante majeure de la structuration du territoire.



Capacité touristique totale pour 100 habitants (1)

Concernant le tourisme hors ski, le territoire peut s'appuyer sur les sites de Briançon et Mont Dauphin faisant partie du réseau Vauban inscrit au patrimoine mondial de l'UNESCO. Les deux parcs (P.N.R du Queyras et P.N des Écrins), offrent une diversité d'activité très importante (activités de pleine nature, cyclisme, eau vive, randonnée, escalade,..) et sont vecteurs d'une très forte valeur ajoutée en terme d'image pour le territoire. Le territoire s'appuie sur un patrimoine naturel et culturel extrêmement riche et très spécifique. Le label *Ville d'Art et d'Histoire* de la ville de Briançon, certifie la qualité des services proposés à la clientèle touristique. L'opportunité de travailler sur un projet culturel et patrimonial commun à l'échelle du Pays prend ici tout son sens.

L'origine de la clientèle étrangère est diverse : la clientèle italienne est présente toute l'année, les néerlandais, belges et allemands privilégient la saison d'été alors que les scandinaves et britanniques sont essentiellement présents durant la saison d'hiver. La population touristique reste néanmoins essentiellement originaire de nos voisins directs de l'Union Européenne même si l'on voit arriver une clientèle russe dans certaines stations.

Les faiblesses du secteur

Concernant la capacité d'accueil ou *lits touristiques*, l'offre qualitative n'est pas suffisamment satisfaisante pour l'accueil d'une clientèle touristique internationale. On constate une baisse importante de l'offre d'hébergement, notamment dans le secteur de l'hôtellerie fortement en crise où une partie des lits a changé de statut (vente à la découpe,...), les exploitants ayant renoncé à effectuer des remises aux normes obligatoires très coûteuses. Le développement des résidences de tourisme, soutenues par des incitations fiscales permettant de bénéficier de réduction des impôts a montré des signes de stagnation et un léger repli. On constate même une baisse de 8.5 % entre 2008 et 2010.

La destination « montagne » est en perte de vitesse depuis de nombreuses années. Le coût des séjours est désormais concurrencé en hiver avec des destinations « soleil » à tarifs attractifs. En outre, la clientèle exclusivement « ski » s'amenuise et correspond à une clientèle nouvelle (Royaume-Uni, Europe de l'Est, Russie). Il est nécessaire à la fois de trouver de nouvelles niches de clientèles mais aussi de faire évoluer le modèle économique des stations de montagne.

Dans le Pays du Grand Briançonnais, les marges de progrès sont fortes et concernent les tarifs des séjours ainsi que leur qualité globalement moyenne. Le foncier, rare et cher, présente des disparités fortes sur le territoire où seuls le Queyras et le Briançonnais bénéficient de mesures de défiscalisation (Z.R.R). Les pistes de développement sont à chercher du côté de la promotion des activités proposées et la lisibilité des destinations touristiques du Pays. Enfin, si l'environnement est reconnu par tous comme l'un des principaux atouts du territoire, il faudra veiller à préserver sa qualité exceptionnelle, notamment la qualité des eaux (rivière et baignade), ainsi que la gestion des déchets⁹.

⁹ Extrait du « projet d'entreprise » rédigé par le directeur de l'Office de tourisme, établi à la date du 16 novembre 2010

C. Les Zones d'Activités

Le Pays du Grand Briançonnais dispose sur son territoire d'un nombre relativement important de sites à caractère économique. Outre les centres-villes et centres-bourgs où sont regroupés les principaux commerces locaux, les stations de ski représentent de véritables centres de production de biens et de services. Les cœurs de stations regroupent en effet différentes activités économiques complémentaires : remontées mécaniques, hébergement commercial, transports, commerces, établissements culturels et de loisirs, banques... Ces lieux d'échanges représentent une part importante de la richesse produite sur le territoire. La particularité réside dans le fait que ces zones ont un caractère saisonnier et ne produisent qu'une partie de l'année.

Parallèlement, le Pays du Grand Briançonnais dispose de 16 sites organisés en zones d'activités et assez bien réparties sur l'ensemble du territoire (voir fiches en annexes). Parmi celles-ci, six ont une vocation commerciale, les autres étant essentiellement à vocation industrielle ou artisanale en production de biens ou de services. Il est à souligner que seuls véritablement deux sites ont une activité industrielle, les zones de La Roche de Rame et de L'Argentière-La Bessée.

On peut constater que certaines zones cumulent les natures différentes d'activités (commerces, entreprises de travaux...) mais les dernières zones créées (Zone du Pont La Lame) semblent adopter le principe de la séparation des activités puisque les activités commerciales (grande distribution) y sont absentes.

LES FORCES ET LES FAIBLESSES

L'analyse « *force/faiblesse* » repose sur les éléments de base issus du diagnostic réalisé en 2008 pour la candidature au programme LEADER. Ces éléments ont été passés au tamis de la nouvelle donne économique et des évolutions opérées en 3 ans. Cette analyse force/faiblesse se présente par activité.

Les problématiques principales :

- Une meilleure mise en valeur des ressources locales : qualité environnementale, patrimoine et savoir-faire
- Une meilleure coopération (institutionnelle et technique) davantage de cohésion entre entreprises, acteurs locaux économiques, départementale, régionale et avec l'Italie.
- Des projets de formation à valoriser (Plan de formation pluriannuel)
- Foncier disponible et investissement matériel/immobilier d'entreprises
- Services à la population.

A. Par activités

Agriculture

Les problématiques :

- La valorisation de la production locale
- Aider à la commercialisation des produits
- S'adapter aux évolutions des marchés et de la demande
- Faire évoluer les organisations (main d'œuvre, situation foncière, valoriser les métiers de l'artisanat et du commerce, transmission/reprise)



Commerce-Industrie-Artisanat

	Négatif	Positif
Interne	<p>FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un pôle majeur de commerce (Briançon) et deux pôles secondaires (L'Argentière et Guillestre) • Beaucoup de pôles de commerce touristiques c'est un risque de dépendance à une seule activité éco • Politiques économiques très cloisonnées et territorialisées, solidarités peu présentes • Méconnaissance des leviers potentiels de solidarités éco 	<p>FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seule entreprise productrice de calcium en Europe • Marché hydroélectrique • Contrats CDI et CDD dans les aciéries • 3 industries travaillent avec l'Université de Turin pour le R&D • Extension d'une zone d'activité et 2 nouvelles
Externe	<p>MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baisse d'actifs dans les industries (INSEE) • Concurrence de Chine et Russie (pour industries métaux / Calcium) 	<p>OPPORTUNITES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potentiel de consommation annuel de 86.9 M€ pour l'alimentaire et 86.6 M€ pour le non-alimentaire • Projet pour faire le recyclage du magnésium utilisé dans l'industrie automobile

Les problématiques :

- Maintenir les activités commerciales et artisanales sur l'ensemble du territoire
- Promouvoir la coopération interentreprises
- Développer la communication des entreprises, la connaissance des savoir-faire et des produits
- Les TIC : Communication et commercialisation

B.T.P

	Négatif	Positif
Interne	<p>FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 fonds de formation artisans (financée à 100 %) et salariés (+ difficile à financer + contrepartie employeur) CAPEB • 3 centres de formation : Gap (AFPA), dans le Champsaur (métiers du froid) et à Embrun (ski + charpente) • 3 centres de formation des compagnons du devoir à L'Argentière-La Bessée 	<p>FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> • En 2009, 2 entreprises du PGB étaient dans le 10 entreprises avec les Chiffres d'affaires les plus importants dans le département • Les plus importantes entreprises du bâtiment du département sont concentrées dans la Pays du Grand Briançonnais
Externe	<p>MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salaires faibles • 100 entreprises ont fermé en janvier 2011 • Aides au statut d'auto entrepreneur réduites • Concilier différents statuts dans la pluriactivité 	<p>OPPORTUNITES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projets de coopération avec l'Italie dans la construction et la réhabilitation pour apprendre « construction fine et astuce technique » • Projets de groupements d'employeurs

Les problématiques :

- Très dépendant du tourisme
- Problème de transmission/reprise des entreprises locales
- Niches économiques : éco-construction, restauration des habitations et du patrimoine.

Tourisme

	Négatif	Positif
Interne	<p>FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faible communication des ressources sportives, ludiques et culturelles accessible au grand public • Beaucoup de lits ont changé de statut, loi fiscale • Fiscalité ou classement des gîtes ou meublés 	<p>FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Patrimoine naturel et culturel (Le parc régional, le parc national, opération grand site) • Double saisonnalité touristique • Sports dynamiques mais aussi activités de bien être • Les Grands Bains de Monêtier + projet Durancia Montgenèvre • Début de mise en réseau des opérateurs de transport (05 voyageur)
Externe	<p>MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eloignement de centres urbains : clientèle essentiellement de séjour • La crise économique pour la clientèle étrangère • Crise de la destination montagne 	<p>OPPORTUNITES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le tour de France est d'intérêt international (3ème événement mondial) • L'accueil d'événementiel d'envergure et de renom est à développer notamment dans des projets mutualisés. • Connexions entre stations • La crise économique pour la cliente Française • Projets de grandes stations à Montgenèvre et à Risoul où il y aura des attractions innovantes • Mutualisations dans le domaine de la communication et des ressources pour les événements culturels et événementiels • Approfondir la mutualisation de la question des transports notamment du point de vue de l'information et de l'organisation

Les problématiques :

- Avec la crise les clients ne sont pas intéressés à acheter des produits locaux. Il manque une approche marketing du territoire ainsi qu'une démarche qualité (label)

Formation

	Négatif	Positif
Interne	<p>FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formation à Nice et à Gap mais pas à Briançon (IRCE) • Il n'y a pas de centre de formation bois dans le Pays • Pas de dynamique de formation dans le Pays, faible volonté des publics du Pays de s'inscrire dans des formations 	<p>FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> • IRCE fait de la formation dans le domaine commercial, gestion, comptabilité au Chefs d'entreprises pour améliorer leur performance • Formations dans le domaine de l'artisanat (Compagnons) et des APN (CRFCK / CRET) • Beaucoup de structures d'accompagnement pour la formation
Externe	<p>MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difficulté de faire le tri dans le paysage des formations. 	<p>OPPORTUNITES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projets dans la filière bois (dans un cadre d'accord européen) et du bâtiment • Formation à distance (tenant en compte les contraintes de mobilité)

Les problématiques :

- Il manque de la formation
- Même s'il existe la formation de base dans le territoire, les gens s'expatrient.

Bois

	Négatif	Positif
Interne	<p>FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bois vendu en Italie pour la transformation • Les charpentiers transforment du bois qui venant de Russie, Allemagne et les Pays de l'Est • Absence de gestion de mélèze • Une grande majorité de forêt publique • Problèmes de séchage et délais d'approvisionnement • Difficulté à répondre aux grosses commandes pour des entreprises locales 	<p>FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Travail engagé au niveau du PGB sur la charte forestière, le PAT et le Schéma de desserte, ...
Externe	<p>MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concurrence avec la Russie, Allemagne, et les Pays de l'est • Machines aux commandes numériques très coûteuse, difficultés à moderniser la filière • Bois-énergie perçu comme une solution du passé (problème d'image) • Les labels existants (BDA notamment) sont peu présents sur le territoire 	<p>OPPORTUNITES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Machines à la commande numérique • Lever les freins à la mobilisation

Les problématiques :

- Promouvoir la coopération interentreprises (dans la filière)
- Développer la communication, la connaissance des savoir-faire
- Pression concurrentielle
- Mieux accompagner la transmission/reprise
- Information des donneurs d'ordre et maitres d'ouvrages.

B. Les enjeux

À partir des tableaux forces/faiblesses on peut identifier 8 enjeux principaux.

- Le premier enjeu est **le manque d'information, de diffusion, disparité, difficultés de récupération et de mise à jour des données**. L'inventaire des besoins en termes d'informations est un premier axe de travail : savoir ce que l'on peut faire, quel type d'information est recueillie, ce que l'on en fait, à qui elle est diffusée. Deux axes peuvent être privilégiés :
 - I. Au sein de chaque territoire, mise en place d'outils d'aide à la décision.
 - II. À l'échelle du Pays travailler la question de l'information sous la forme d'un observatoire actif et vivant.

- Un deuxième enjeu est sur la **transmission/reprise**. 3 axes sont proposés en visant bien toutes les activités économiques, dont l'agriculture
 - I. Mieux cadrer les rôles de chacun et les complémentarités : consulaires / Collectivités par exemple
 - II. Travailler au maillage des compétences
 - III. Muscler les structures qui ont les moyens de travailler efficacement

- La « **fuite de la valeur ajoutée** ». Il s'agit d'un constat qui touche toute l'agriculture et la filière bois. L'objectif lié à ce constat est la valorisation sur le territoire des ressources naturelles et humaines. Pour cet enjeu il faut :
 - I. Bien mesurer ce qui est réaliste
 - II. Optimiser les filières courtes
 - III. Miser sur l'animation, l'ingénierie, l'ingénierie territoriale, la GPEC dans les entreprises

- « **Reconnaissance extérieure** » du Pays comme un territoire économique, de produits et d'entreprises avec une capacité d'accueil et de développement. Il y a trois questions à travailler :
 - I. L'image du Pays en tant que territoire « économique »
 - II. Marketing économique, ventes à l'extérieur
 - III. Labellisation et marché local ou de proximité.

- Rôle du pays dans le **lien entre les financeurs et les porteurs de projets**

- **Développer les solidarités** à l'échelle du Pays, car la dimension sociale constitue un des questions plus importants du développement. Aider et faciliter la vie des personnes âgées qui sont une grande partie de la population.

- **Le rôle du développement économique pour fixer la population localement**, le lien entre économie et services. Surtout à cause du départ des jeunes du territoire, les types de contrats (diagnostic) qui est plutôt saisonnier et il est nécessaire de renforcer les services

- **Ouvrir l'économie du territoire** sur l'Italie et exploiter les relations transfrontalières liées au marché. Il est important de mettre en place un développement par filière et considérer le marché (les échanges).



STRATÉGIE

A. Qu'est ce que l'Économie de Réseau ?

1. Les fondamentaux

L'économie de réseau est un fonctionnement économique qui s'appuie sur la mutualisation de moyens entre les acteurs économiques et l'amélioration des liens avec le consommateur. Le but recherché est de promouvoir la valeur ajoutée, d'optimiser le système de production à travers des outils communs et de créer un lien direct avec le consommateur final. Cette logique réduit les intermédiaires dans le système de distribution. Elle améliore ainsi le rendement de la production et garantit un service « humain » auprès du consommateur, elle permet de définir une image de marque différenciante du territoire.

L'économie de réseau est un modèle économique de développement de territoire qui s'applique ainsi à deux niveaux d'échanges :

- Entre acteurs économiques,
- Entre les entreprises et le marché.

L'économie de réseau est aussi une méthode de travail innovante, du point de vue des acteurs économiques et une approche innovante du marché du point de vue des clients. C'est une méthode adaptée à l'économie locale puisque les acteurs présents disposent du profil idéal : des P.M.E, T.P.E facilement identifiables par le client, présentant les caractéristiques d'adaptabilité nécessaires pour un travail en réseau.

2. Les objectifs

La stratégie de projet s'inscrit dans la logique des circuits courts. La logique de développement économique réduit les liens et les intermédiaires entre les protagonistes afin de favoriser des rapports. Cette démarche participe à une responsabilisation des acteurs face au développement économique par une reconnaissance des champs d'action de chacun et la mise en œuvre d'action communes innovantes et structurantes.

Il s'agit également à l'échelle du territoire Pays du Grand Briançonnais de mutualiser les moyens de production. L'économie de réseau fonctionne sur des outils de mutualisation et de transfert de savoir-faire. De cette logique de fonctionnement découle une consolidation de l'économie du territoire puisqu'elle permet l'utilisation de moyens, techniques et marchés impossibles à atteindre de manière isolée.

3. Les applications

Il s'agit, pour les acteurs économiques, de mettre en place et de développer une nouvelle approche du développement économique par des outils de mutualisation et de transfert de savoir-faire, à travers :

- Le regroupement de moyens pour une connaissance partagée des enjeux communs du territoire.
- La mise en réseau des acteurs à travers des produits ou projets communs,
- La mutualisation de moyens matériels et humains en faveur d'une économie d'échelle.

(*) NB : La notion de producteur : La dimension de « production » est entendue au sens large. Il faut entendre l'ensemble des acteurs économiques.

L'économie de réseau est un modèle économique global de territoire. Il s'agit de valoriser la diversité économique du Pays Grand Briançonnais. Les actions en liens avec l'économie de réseau garantissent un territoire qui assure sa pluri économie et la complémentarité des acteurs économiques en présence.

Il s'agit pour le marché d'avoir accès à une offre d'activités et de services qui soit basée sur des échanges directs à travers :

- Une sensibilisation à la consommation locale et à l'installation sur le territoire,
- Des liens humains directs favorisant un territoire à la fois original, « humain » et vivant,
- Des outils T.I.C favorisant l'accessibilité et la lisibilité de l'offre,
- Des moyens facilitant l'accessibilité physique à cette offre.

La mise en œuvre d'une économie de réseau nécessite la création d'une organisation de l'animation et de l'émergence de moyens de mutualisation. Le fonctionnement de l'économie de réseau s'appuie sur une dynamique collective de projets communs, d'outils partagés et d'intérêts complémentaires. La dynamique collective ne peut être opérationnelle sans une synergie de projets et une animation partagés et acceptés par tous les acteurs.

Il revient à la collectivité, soit au travers du Pays du Grand Briançonnais, soit au travers des E.P.C.I de faire émerger cette dynamique pour qu'elle puisse évoluer progressivement dans une logique de partenariat public / privé.

Dans le cadre du Schéma de développement économique, la stratégie d'économie de réseau, va être la « première pierre » de cette dynamique. Le programme d'actions s'intègre comme un effet levier à une stratégie de territoire de long terme en intégrant les acteurs économiques, le marché et les collectivités.

B. Pourquoi une stratégie d'Économie de Réseau dans le Pays du Grand Briançonnais ?

Le diagnostic du territoire a mis en lumière le fonctionnement d'une économie peu diversifiée dont la plupart des activités dépendent directement ou indirectement du tourisme. C'est un territoire avec des modèles économiques relativement cloisonnés et anciens. C'est également un territoire fait de ressources naturelles, de tradition et savoir-faire. Mais une partie de ce savoir faire échappe à l'économie locale. Une des raisons réside dans la faiblesse des liens entre les acteurs du territoire, car contrairement à d'autres régions on constate le peu de coopération entre les entreprises, qui restent très individualistes et recherchent davantage le maintien de leur activité que son développement.

L'accès à l'information reste difficile et l'identité du territoire n'existe pas en dehors du tourisme lié aux sports d'hiver. La capacité de production actuelle est moyenne et l'offre présente sur le Pays est inférieure à la demande. Une coopération institutionnelle et technique est nécessaire afin de bénéficier d'économies d'échelle, de gains de productivité et de qualité. Le décroisement et la complémentarité des modèles économiques sont pourtant porteurs d'une consolidation de l'économie globale. Il s'agit, à terme, de trouver des solutions qui permettent de rééquilibrer le territoire en termes de vulnérabilité, de développement et de réponses aux crises actuelles et à venir.

En réponse à ces enjeux, la stratégie de territoire s'appuie sur la mise en réseau :

- des acteurs,
- des territoires,
- des filières.

La stratégie de projet donne le contenu opérationnel et transversal au projet de territoire. Le programme d'actions opérationnelles est un ensemble d'outils constitutifs de la dynamique collective de l'économie de réseau. Il se veut simple et facilement réalisable.

L'échelle d'application de la stratégie de projet est pertinente. Le territoire du Pays du Grand Briançonnais est vaste. Les acteurs ainsi que les offres sont multiples et complémentaires, le bassin de vie est identifié et cohérent. Les objectifs de mutualisation et d'économie d'échelles sont une véritable réponse aux enjeux du territoire.

C. Une stratégie qui s'appuie sur le rôle du Pays du Grand Briançonnais en articulation avec ses partenaires

Le Schéma de développement économique émane d'une volonté forte de renforcer le potentiel économique du territoire en s'appuyant sur des orientations stratégiques.

Le schéma de développement économique met en œuvre une volonté de mise en synergie plutôt que de concurrence, même si de fait l'un des objectifs de ce schéma vise la meilleure articulation possible entre compétitivité et solidarité. Le cadre fixé par le comité de pilotage, met en avant un travail sur les compétences, les informations disponibles, la compétitivité et le système économique local. C'est pour cette raison que le S.D.E s'inscrit parfaitement dans le contexte d'un Pays composé de territoires empreints de différences, de complémentarités et de retours d'expériences potentiellement intéressants.

L'échelle d'intervention est vaste. La diversité de l'offre et des acteurs économiques assure une mise en œuvre opérationnelle de l'économie de réseau.

L'association du Pays du Grand Briançonnais, des Écrins au Queyras coordonne depuis 2006 la mise en œuvre des actions et des projets menés au niveau du territoire du Pays et s'inscrivant dans les contractualisations qui se sont succédées. L'association joue un rôle d'impulsion, d'animation, d'ingénierie et de coordination des projets menés sur le territoire afin de favoriser la démarche de projet, essentielle à l'émergence d'opérations innovantes. Elle permet également d'assurer la liaison entre les élus des Communautés de Communes du Pays avec les acteurs locaux, ainsi que le relais auprès des partenaires financiers Pays - État, Région Provence-Alpes-Côte-D'azur, Conseil Général des Hautes Alpes. À cet égard, il coordonne les relations et interventions au sein du territoire des collectivités publiques et est chargé d'émettre un avis d'opportunité sur les actions et les projets mis en œuvre dans leurs domaines de compétences. Ces dossiers sont ainsi suivis conjointement par les équipes techniques des Communautés de Communes et du Pays, l'articulation et le relais étant assurés pour chaque dossier par le Pays.

De manière générale, les missions données à l'association du Pays ont permis :

- d'encourager l'émergence d'une dynamique de Pays sur la base d'un projet commun de développement,
- d'assurer la cohérence de certaines actions entreprises,
- de mobiliser en priorité sur le territoire les fonds nécessaires,

À travers le Schéma de développement économique, Le Pays va pouvoir bénéficier d'une nouvelle courroie de transmission et mettre en pratique un véritable projet économique. L'ensemble des actions se déroule ainsi à l'échelle du Pays, mais aussi de façon expérimentale à l'échelle de territoires ou de structures internes au territoire : Communautés de communes, communes, syndicats.

D. La pertinence de la stratégie de projet dans le cadre du schéma de développement économique

Le territoire du Pays du Grand Briançonnais a défini son engagement en faveur du schéma de développement économique dans deux directions : le maintien et le renforcement de l'existant et l'innovation.

Selon la définition littérale de l'innovation :

« *Innovate: introduire quelque chose de nouveau ou d'inconnu dans une chose établie* »¹⁰.

¹⁰ Le Petit Robert.

La démarche d'innovation réside dans la capacité à améliorer l'existant. La différenciation du Pays Grand Briançonnais, dans le cadre du développement économique en milieu rural, se base sur les grandes forces qui structurent la production économique et des rapports entre les acteurs économiques en lien avec l'activité. Cette différenciation vise à développer une image du Pays en tant que destination économique.

La stratégie de projet, dans le cadre du schéma de développement économique est structurante pour le territoire. Elle cible la méthode de production, les investissements et les politiques publiques. La stratégie de projet rend opérationnelle une méthode développement économique et de prise en charge par les politiques publiques innovantes.

La stratégie de projet agit « au cœur » du modèle économique du territoire.

E. Les axes stratégiques

En s'appuyant sur un programme opérationnel fondé sur l'économie de réseau, le Pays Grand Briançonnais propose 4 axes stratégiques :

1. Adopter une démarche économique différenciée.
2. Répondre aux véritables enjeux du territoire dans une logique de développement économique.
3. Structurer une approche contemporaine d'un territoire de liens : information, communication,
4. Garantir l'émergence d'un territoire économique de réseau : soutien à l'économie, politiques publiques,

La production mutualisée est la base de l'économie de réseau. Il s'agit de travailler sur des outils de partage et de mutualisation de moyens en faveur d'une production locale maîtrisée et optimisée (pépinières, coopératives,). Les outils développés permettent de créer du lien. Il s'agit ainsi d'une part de faciliter la consommation à travers une offre lisible et accessible. La réduction des intermédiaires permet non seulement de pratiquer une politique économique réelle mais également d'offrir au client un accueil unique.

Ce mode de développement et de fonctionnement permet l'émergence d'un territoire « de liens ». Les acteurs économiques sont en lien direct entre eux, avec le marché, la population locale et les valeurs du territoire.

Dans le cadre du Schéma de développement économique, la notion de « liens » est également abordée de façon innovante et contemporaine. Les T.I.C jouent ainsi un double rôle de mise en réseau entre le marché et le territoire et d'élément structurant du développement économique (accès haut débit ou très haut débit par exemple). L'ensemble du programme assume le rôle de boîte à outils d'une économie de réseau. L'enjeu structurant du plan d'actions est de faire émerger un nouveau fonctionnement économique du territoire.

Au regard de ces axes d'intervention, la stratégie de projet Économie touristique de réseau combine différentes approches innovantes :

- Appui aux politiques locales harmonisées et communes (public/privé)
- Solidarités et approches d'un territoire moderne
- Lien avec les services - répondre aux enjeux sociaux du territoire
- Image et culture *différenciante* - Dénominateurs communs et démarche de spécialisation de chaque territoire.

F. Une stratégie au service de la cohérence et de la complémentarité des politiques publiques

I. Articulation avec les Programmes d'Aménagement Solidaire

Deux logiques stratégiques complémentaires

Le Schéma de développement économique est au cœur du modèle économique du territoire. Il vise à développer et impulser un nouveau fonctionnement basé sur « l'économie de réseau ».

Le programme opérationnel est construit sur des actions en faveur du modèle économique :

- l'organisation des acteurs,
- les outils de production,
- les relations et échanges

Le Schéma de développement économique est complémentaire des PAS. Les Programmes d'Aménagements Solidaires tendent à mettre en cohérence l'aménagement avec une stratégie de territoire qui cible le modèle économique. Le programme opérationnel des PAS ne s'investit toutefois pas dans le domaine économique selon les mêmes logiques stratégiques.

La logique économique des programmes PAS cible les enjeux liés au devenir des « stations moyennes ». Le Schéma de développement économique prend en compte la logique globale de développement d'économie de territoire rural.

Les stations moyennes sont intégrées dans la stratégie car elles sont « moteurs » de l'économie du territoire, elles constituent un maillon de la chaîne de valeur « économie de réseau ».

Deux périmètres d'intervention complémentaires

Le périmètre des PAS (espaces valléens, espaces nordiques, stations) présente une limite touristique ne s'appliquant pas au Schéma de développement économique. Le périmètre des PAS est pertinent en termes de « destination touristique ». À travers eux, il s'agit de développer progressivement une économie touristique permanente qui décroïssonne les périmètres « d'exploitation » pour les intégrer dans une logique économique de projet. Le périmètre est délimité selon une cohérence d'offre et de positionnement. Il est défini selon une pertinence de « destination touristique ».

Le Schéma de développement économique tend à décroïssonner les zones économiques. Le périmètre du Pays Grand Briançonnais ne peut pas être envisagé en qualité de marque ou de destination touristique.

Le Schéma de développement économique intègre les différents PAS pour les développer de façon concertée et les intégrer à un fonctionnement global de territoire décroïssonné au niveau économique.

À ce titre, la stratégie d'économie de réseau illustre la complémentarité et l'ambition du Schéma de développement économique. Elle ne développe pas de « destination touristique » mais assure un modèle économique en propre, plus large en visant à développer une image économique propre au Pays qui intègre de fait cette dimension touristique et de cadre de vie.

II. Articulation avec le LEADER

Ce Schéma vient à la fois renforcer et actualiser les éléments constitutifs et le cadre du programme européen LEADER. L'élaboration du Schéma de développement économique est l'étape qui nous permettra d'établir un document stratégique nouveau s'appuyant sur une vision prospective du Pays dont la déclinaison opérationnelle vise la mise en œuvre du volet économique du Contrats de Pays 2011-2013 sur l'ensemble du territoire de projet où le programme LEADER vient en complémentarité.

La prise en compte et l'actualisation des atouts et faiblesses du territoire et de ses spécificités contribueront à définir des axes stratégiques visant à asseoir une vision prospective du développement et aider le territoire à structurer et à renforcer son tissu économique. Cette étape à mi-parcours du programme LEADER dont la priorité est le renforcement de la solidité économique du territoire par la mise en œuvre de dispositifs opérationnels en direction des structures locales d'accompagnement et *in fine* des entreprises.

G. Le programme d'actions préfigurées

PRÉFIGURATION PROGRAMME D' ACTIONS EN FAVEUR D'UNE ÉCONOMIE SOLIDAIRE ET DU SAVOIR

AXE 1	Appui aux politiques locales harmonisées et communes (public/privé)
Fiche action 1 - 1	Développement de partenariats locaux consulaires / collectivités pour répondre aux besoins des entreprises
Fiche projet 1 - 2	Observatoire local - CCG : recenser les entreprises en prise avec les enjeux de compétitivité, innovation, qualité, consommer local et travailler par filière
Fiche projet 1 - 3	Appui aux projets développés par la CCB pouvant avoir un développement à l'échelle du Pays
Fiche projet 1 - 4	Agence de développement économique (CCB-CCPE) - promotion économique - événementiel + salons
Fiche projet 1 - 5	Campagnes de communication économique et touristique sur le PGB en vue de la création Eco sur le territoire

AXE 2	Solidarités et approches d'un territoire moderne
Fiche projet 2 - 1	Approche SIG du développement économique - CCG
Fiche projet 2 - 2	Constitution d'une base de données + réseau d'entreprises pouvant accueillir des jeunes stagiaires dans le monde de l'entreprise
Fiche action 2 - 3	Développement des démarches qualité dans tous les secteurs d'activité - CCI
Fiche action 2 - 4	Actions de formation et de sensibilisation à la réduction des coûts de production à effectif constant - CCI (avec partenariats collectivités)
Fiche action 2 - 5	Observatoire économique : un outil de prospective économique actif, vivant permettant une véritable veille territoriale (son cahier des charges doit être prévu et ambitieux) - Réunir les acteurs, créer l'animation territoriale, les synergies - Sentir les tendances - un outil prospectif sur les emplois et les marchés - capitalisation de l'information - création de référentiels - harmonisation - cellule de veille

AXE 3	Lien avec les services - répondre aux enjeux sociaux du territoire
Fiche action 3 - 1	Action de partenariat, de développement d'outils et de transfert d'expérience mission jeune - 432A
Fiche action 3 - 2	Communication des actions de l'association 432A
Fiche projet 3 - 3	Plateforme des services à la personne RSP du Pays des Écrins

AXE 4	Image et culture différenciante - Dénominateurs commune et démarche de spécialisation de chaque territoire
Fiche action 4 - 1	Création d'une Junior entreprise : accueil de stagiaires renforcer le lien université - recherche - territoire
Fiche action 4 - 2	Développement de systèmes constructifs locaux - recrutement d'un ingénieur structure bois - action auprès des prescripteurs locaux pour valoriser le bois local
Fiche action 4 - 3	Renforcer l'ingénierie du Pays dans le domaine du développement économique : ingénierie administrative et financière, appui aux porteurs de projets, relationnel
Fiche action 4 - 4	Étude prospective sur l'image économique du territoire du PGB - MO PGB
Fiche action 4 - 5	Plan de communication innovant d'identification du territoire « Pays » comme destination économique

AUTRES ACTIONS EN FAVEUR D'UNE ÉCONOMIE SOLIDAIRE ET DU SAVOIR

Panier de biens et de services - développement des valorisations croisées : à l'initiative des territoires infra Pays (Parc et/ou Communautés de Communes)

Elaboration d'un réseau d'entrepreneurs pour répondre à la commande publique.

Structures coopératives : études, développement, opportunités, accompagnement, promotion

H. Le contexte d'élaboration du programme d'action / La concertation des acteurs

La démarche clairement adoptée pour l'élaboration du programme d'action s'appuie sur une large concertation. L'enjeu du Schéma de développement économique est d'établir d'une part un programme opérationnel, de répondre aux enjeux du territoire tout en établissant d'autre part une logique d'innovation économique.

Il s'agit de répondre à un triple enjeu :

1. Conserver l'existant et assurer le maintien actuel de l'activité économique
2. Impulser une démarche d'innovation qui rend compte d'une logique ambitieuse de « *nouvelle approche du développement économique* ».
3. Répondre à une nécessaire opérationnalité des actions.

Le plan d'actions doit répondre à une logique de long terme tout en assurant une mise en œuvre immédiate. À ce titre, la démarche d'élaboration du plan d'actions se focalise sur la concertation des acteurs locaux. Il s'agit de déterminer les initiatives et projets pré-identifiés par les acteurs, présentant un caractère opérationnel, tout en illustrant les axes stratégiques définis, constituant un caractère ambitieux pour le territoire. Afin de répondre aux axes stratégiques définis, ceux-ci ont été concertés en amont du premier comité de pilotage qui présentait le diagnostic ainsi qu'une préfiguration de la stratégie de territoire.

La concertation des acteurs s'est déroulée de la façon suivante :

- Un premier temps de concertation s'est appuyé sur une série d'enquêtes. Ce premier temps d'échange a permis de partager le diagnostic de territoire ainsi que la stratégie adoptée. Les informations recueillies par le Pays ont alimenté le travail d'un comité technique.
Le Comité technique avait vocation de permettre un échange entre les acteurs du territoire tout en facilitant l'émergence des projets et initiatives. Ce premier temps de la démarche visait la fédération des acteurs.
- À l'issue du travail de réflexion du comité technique, des initiatives et projets répondant à la stratégie ont été identifiés. Il s'agissait alors de travailler dans un cadre plus restreint permettant d'évaluer la faisabilité et les modalités des fiches - actions.

Tableau récapitulatif des acteurs concertés

La concertation des acteurs illustre que l'ensemble des actions répond à un besoin du territoire.

COMITÉ TECHNIQUE		
Thèmes abordés	Structures représentées	Objet des comités Techniques
1. Rappel du projet (Schéma de développement économique) 2. La démarche <ul style="list-style-type: none"> a. Gouvernance : Comité de Pilotage, Comité Technique b. Stratégie de projet/compétences, information, Forces Faiblesses 2008-2011 3. Diagnostic <ul style="list-style-type: none"> a. Tableau compétences et information b. Analyse Forces/Faiblesses 4. Grands enjeux et Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> - Monsieur ESMIEU Bernard, Président Communauté de Communes de Guillestrois - Pays du Grand Briançonnais - GAL - Monsieur RICHARD Jean Robert, Communauté de Communes Pays des Écrins - Monsieur BLANC Alain, Communauté de Communes Queyras - Monsieur POUCHOT Georges, Communauté de Communes Briançonnais - Monsieur FARDELLA Alain, Président Communauté de Communes Briançonnais - Pays du Grand Briançonnais - Monsieur CHAMAGNE Pierre, Conseil de Développement - Monsieur MANAI Dominique, Directeur Pays du Grand Briançonnais - Mademoiselle CORREDOR Laura, Stagiaire Schéma de développement économique 	Comité Technique du 11 juillet
1. Enjeux priorités en Comité de Pilotage 2. Retour sur la stratégie 3. Le cadre de la stratégie 4. Définition des axes stratégiques 5. Premières idées sur le plan d'action 6. Articulation avec les programmes et Schémas existants	<ul style="list-style-type: none"> - Monsieur GEFFROY Norbert Chargé de mission Conseil de Développement/Pays du Grand Briançonnais - Monsieur MANAI Dominique Directeur Pays du Grand Briançonnais - Mademoiselle CORREDOR Laura Stagiaire Pays du Grand Briançonnais - Madame MACLE Caroline Charge de mission leader Pays du Grand Briançonnais - Monsieur ATHANE François Région PACA - Monsieur BROGI Jean-Paul Région PACA- Service économique - Monsieur LAVERGNE Samuel Chargé économique Relais de Service Public Guillestre - Madame MARCELLIN Stéphanie CC Escarton du Queyras - Monsieur JEANJEAN Emmanuel Parc naturel régional du Queyras - Madame BRIDE Marie-Hélène Parc National des Écrins - Monsieur HUBERT Nicolas Directeur ACSSQ - Monsieur ARTIGUE Michel Conseil de Développement PGB / CESC Briançon 	Comité Technique du 10 août

COMITÉ DE PILOTAGE		
Thèmes abordés	Structures représentées	Objet des comités Techniques
1. Rappel du projet (Schéma de développement économique) 2. La démarche <ul style="list-style-type: none"> a. Gouvernance : Comité de Pilotage, Comité Technique b. Stratégie de projet/compétences, information, Forces Faiblesses 2008-2011 3. Diagnostic <ul style="list-style-type: none"> a. Tableau compétences et information b. Analyse Forces/Faiblesses 4. Grands enjeux et Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> - Monsieur ESMIEU Bernard, Président Communauté de Communes de Guillestrois - Pays du Grand Briançonnais - GAL - Monsieur RICHARD Jean Robert, Communauté de Communes Pays des Écrins - Monsieur BLANC Alain, Communauté de Communes Queyras - Monsieur POUCHOT Georges, Communauté de Communes Briançonnais - Monsieur FARDELLA Alain, Président Communauté de Communes Briançonnais - Pays du Grand Briançonnais - Monsieur CHAMAGNE Pierre, Conseil de Développement - Monsieur MANAI Dominique, Directeur Pays du Grand Briançonnais - Mademoiselle CORREDOR Laura, Stagiaire Schéma de développement économique 	Comité de Pilotage du 25 juillet
1. Diagnostic: Rappel 2. Enjeux prioritaires 3. Éléments Structurants 4. 5. Axes Stratégiques <ul style="list-style-type: none"> a. Opérationnels b. Structurant le plan d'action 6. Plan d'action	<ul style="list-style-type: none"> - Monsieur ESMIEU Bernard, Président Communauté de Communes de Guillestrois - Pays du Grand Briançonnais - GAL - Monsieur RICHARD Jean Robert, Communauté de Communes Pays des Écrins - Monsieur FARDELLA Alain, Président Communauté de Communes Briançonnais - Pays du Grand Briançonnais - Monsieur PETTHIEU Eric, Communauté de Communes Briançonnais - Monsieur CHAMAGNE Pierre, Conseil de Développement - Monsieur MANAI Dominique, Directeur Pays du Grand Briançonnais - Mademoiselle CORREDOR Laura, Stagiaire Schéma de développement économique 	Comité de Pilotage du 26 août

LES ENTRETIENS CIBLÉS « PORTEUR DE PROJET »		
Thématique abordée	Structure concertée	Fiche-action concernée
Tourisme dans le Territoire	Office de Tourisme Briançon	
Diagnostic du BTP dans le Territoire	CAPEB (Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment)	
Diagnostic de l'industrie du territoire	Hautes-Alpes Développement	
Diagnostic de la géologie du territoire	Société Géologique et minier du Briançonnais	
Diagnostic du commerce du territoire	Chambre de commerce et de l'industrie des Hautes-Alpes	
Diagnostic de l'industrie du territoire	Chambre de commerce et de l'industrie des Hautes-Alpes	
Diagnostic général du Territoire	Relais de Service Public de Guillestrois	
Diagnostic général du Territoire	Relais de Service Public de Queyras	
Diagnostic du Formation dans le Territoire	IRCE (Institut Régional pour la Création et le développement des Entreprises)	
Diagnostic de la filière Bois dans le Territoire	IRCE	
Diagnostic de l'agriculture dans le Territoire	Chambre d'agriculture des Hautes-Alpes	
Diagnostic de l'artisanat dans le Territoire	Chambre de métiers et l'artisanat des Hautes-Alpes	
Diagnostic général du Territoire	Relais de Service Public du Pays des Écrins	
Diagnostic général du Territoire	Communauté Commune du Pays des Écrins	



LES RÉSULTATS ATTENDUS

A. Du point de vue du territoire

Le programme d'actions cible des actions opérationnelles qui ont un effet levier sur la stratégie générale du S.D.E. La stratégie d'économie de réseau est ambitieuse, il s'agit véritablement d'impulser une nouvelle méthode de travail des acteurs économiques à l'échelle du Pays en faveur d'un modèle économique innovant. Le caractère opérationnel des actions assure un caractère visible et concret de la stratégie. Ce retour vise l'adhésion des acteurs afin de les sensibiliser au nouveau modèle économique et à une nouvelle méthode de travail fondée sur des intérêts communs.

B. Du point de vue des acteurs économiques locaux

Le programme d'actions assure des échanges directs entre les acteurs à travers des projets et actions communs ainsi que des outils mutualisés. Les acteurs concernés par le programme sont les acteurs économiques et les collectivités territoriales.

La dimension de « production » est entendue au sens large. L'économie de réseau est un modèle économique global de territoire. Il s'agit de valoriser la diversité économique du Pays du Grand Briançonnais. Les actions en liens avec l'économie de réseau garantissent un territoire qui assure sa pluri économie et la complémentarité des acteurs économiques en présence.

La mutualisation des moyens mis en œuvre dans le programme d'actions assure une économie d'échelle. Au delà des économies d'échelles, l'économie de réseau permet d'impulser une conscience d'une économie de territoire partagée et consolidée.

C. Du point de vue du marché

L'économie de réseau intègre les relations directes entreprises / marché. Cette stratégie vise :

- un caractère vivant et convivial au territoire,
- un territoire facile d'accès physiquement et mentalement.

Dans cet objectif, le plan d'actions est élaboré sur 4 thématiques de liens directs :

1. Une image du Pays du Grand Briançonnais
2. Un développement économique au service des stratégies locales,
3. Des conditions en place pour le développement économique. Un territoire connecté humainement, physiquement et virtuellement.
4. Des services à la personne opérant.

D. Du point de vue économique

La stratégie d'économie de réseau agit au cœur du fonctionnement économique du territoire Pays. Elle vise à élaborer une stratégie « marketing » et à consolider l'économie touristique du territoire. Elle s'adresse aux acteurs économiques du territoire dans le but de faire émerger une démarche collective de production rationalisée. Elle s'adresse également aux marchés du territoire dans le but d'une consommation facilitée et d'une fidélisation de clientèles.



REMERCIEMENTS

Le Schéma de développement économique a été élaboré grâce à la rencontre avec l'ensemble des Communautés de communes du Pays du Grand Briançonnais et avec la participation de nombreux acteurs du territoire.

À ce titre, il convient de remercier les personnes qui ont, de près ou de loin, contribué à son avancement et notamment :

- L'ensemble des conseillers communautaires et des services administratifs des 4 communautés de communes, les Relais de Services Publics
- Le Conseil de développement
- La Région Provence Alpes Côte d'Azur
- La Chambre de Commerce et d'Industrie des Hautes Alpes, la Chambre des Métiers et la Chambre d'Agriculture.
- Le Parc National des Écrins
- Le Parc Régional Naturel du Queyras
- Les Offices de Tourisme, la CAPEB, l'IRCE, l'association 4,3,2,A, H.A.D...



BIBLIOGRAPHIE

Pays du Grand Briançonnais

- Dossier Candidature GAL entreprendre. Pays du Grand Briançonnais. Janvier 2008
- Charte de développement Pays du Grand Briançonnais
- Contrat de Pays 2011-2013 « vers un eco-territoire, avec la Région PACA ». Pays du Grand Briançonnais des Écrins au Queyras.
- Convention Territoriale 2011-2013 avec l'État
- Récapitulatif filière Bois 2011 Pays du Grand Briançonnais

SOUTENET, Laura. La charte du développement durable et de l'environnement des Hautes-Alpes. Université Pierre Mendès France. 2007

Chambre d'Agriculture des Hautes-Alpes

- Agresete Hautes-Alpes Mai 2001
- Agresete Hautes-Alpes décembre 2006
- Étude Chambre d'Agriculture 2009

Chambre de Commerce et d'Industrie

- Chiffres Clés 2009-2010 Hautes Alpes. ERIS Observatoire Economique des Hautes-Alpes
- Schéma de Développement Commercial du Département des Hautes-Alpes 2009-2013
- Tableau de bord de Hautes-Alpes. ERIS Observatoire Economique des Hautes-Alpes

Hautes- Alpes Développement

- Magazine Entreprises Hautes-Alpes. 2009

Relais de Service Public (Queyras, Pays des Écrins, Guillestrois)

- Étude de mobilité Général. Comité de Pilotage
- Note dossier 034 Conception animation utilisation outil de mise en réseau et de partage
- Dossier Leader 034 Conception animation utilisation outil de mise en réseau et de partage
- Subvention globale Communauté de communes 2009

Office de Tourisme Briançon

- Bilan d'activité saison d'hiver 2009/2010.
- Bilan d'activité saison d'été 2009/2010.
- Extraits du rapport d'activités de l'offre de tourisme. L'accueil et information des publics. 2010.
- Extrait du « projet d'entreprise » rédigé par le directeur de l'Office de tourisme, établi à la date du 16 novembre 2010.

IRCE (Institut Régional pour la Création et le développement des Entreprises)

Chambre de métiers et de l'artisanat des Hautes-Alpes

