

LES ESSENTIELS

Optimiser la compétence tourisme en collectivité

Stratégies, outils et gouvernance
intercommunale

Jean-Luc Boulin
Expert en tourisme

Alice Goutner
Avocate et docteur en droit public

Direction scientifique
François Perroy

territorial éditions



Optimiser la compétence tourisme en collectivité

Stratégies, outils et gouvernance intercommunale

Dans un contexte où le tourisme est une compétence stratégique pour les intercommunalités, cet ouvrage s'impose comme un guide indispensable pour les élus et les techniciens chargés de piloter son développement. Il explore les enjeux stratégiques, techniques et juridiques de l'intercommunalisation de cette compétence, une mission rendue d'autant plus complexe depuis la loi NOTRe qui a bouleversé le paysage institutionnel.

À travers des questions concrètes de gestion, de financement et de gouvernance des offices de tourisme à l'échelle communautaire, le livre propose des réponses et s'appuie sur des retours d'expérience concrets - qu'il s'agisse de regroupements de structures, de défusions, ou de la relation entre les EPCL et leurs offices. Forts de leur expertise, les auteurs offrent une analyse pragmatique et accessible pour aider à naviguer dans ce maquis administratif, en fournissant des conseils méthodologiques et des solutions éprouvées.

Ce qui fait l'originalité de cet ouvrage ? Sa capacité à rendre claires des notions complexes, tout en offrant des outils opérationnels et une approche holistique prenant en compte les enjeux actuels : changement climatique, participation des habitants, et plus encore.



Jean-Luc Boulin est consultant en tourisme après avoir dirigé la MONA, la mission des offices de tourisme Nouvelle-Aquitaine pendant 17 ans. Coprésident des « *Francophonies de l'Innovation Touristique* », il est spécialisé sur les rôles, métiers et organisations des organismes de gestion de la destination. Il a accompagné de nombreux regroupements d'offices de tourisme.



Alice Goutner est avocate au Barreau de Paris. Docteur en droit public, elle a enseigné plusieurs années à l'Université. Elle accompagne les acteurs du tourisme institutionnel grâce à des compétences croisées en droit public et droit privé. Son cabinet, Alkemist avocats, a obtenu un prix pour son approche innovante via une LegalTech.

LES ESSENTIELS

boutique.territorial.fr

ISSN : 2553-5803

ISBN : 978-2-8186-2285-8

©Jean-Luc Boulin

territorial éditions

LES ESSENTIELS

Optimiser la compétence tourisme en collectivité

Stratégies, outils et gouvernance
intercommunale

Jean-Luc Boulin

Expert en tourisme

Alice Goutner

Avocate et docteur en droit public

territorial éditions

Référence TBK 405A



**Vous souhaitez
nous contacter
à propos de votre ouvrage ?**

C'est simple !

Il vous suffit d'**envoyer un mail** à :
service-client-editions@territorial.fr
en précisant l'objet de votre demande.
Pour connaître l'ensemble de nos publications,
rendez-vous sur notre boutique en ligne
boutique.territorial.fr

Avertissement de l'éditeur :

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur
de recourir à un professionnel du droit.

Nous sommes vigilants concernant les autorisations
de reproduction et indiquons systématiquement
les sources des schémas, images, tableaux, etc.

Pour toute demande de modification, mise à jour
ou suppression d'un élément au sein de cet ouvrage,
merci de contacter les éditions Territorial.

 <p>DANGER LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement la présente publication sans autorisation du Centre Français d'exploitation du droit de Copie. CFC 20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70</p>
---	---



Sommaire

Introduction	p.9
--------------------	-----

Partie 1

L'histoire truculente de l'intercommunalisation du tourisme

Chapitre I

La mutation permanente du tourisme	p.13
---	-------------

A - L'économie du tourisme	p.13
----------------------------------	------

B - L'évolution rapide des comportements	p.14
--	------

1. Un tourisme confronté à des paradoxes sociétaux	p.14
--	------

2. Un nouveau rapport au travail	p.15
--	------

3. Une population de plus en plus impliquée dans les politiques touristiques	p.16
--	------

4. Un changement climatique qui impacte l'activité touristique	p.17
--	------

C - La disruption des acteurs du tourisme depuis 20 ans	p.18
---	------

Chapitre II

Les révolutions de la compétence tourisme	p.21
--	-------------

A - Les stations classées et la loi n° 64-698 du 10 juillet 1964 : naissance des OMT	p.21
---	------

B - La loi Mouly, en 1992, quand le tourisme se municipalise	p.21
--	------

C - 2004 : généralisation d'un mode de gouvernance public	p.22
---	------

D - 2017 : la loi NOTRe, une ambition bousculée	p.23
---	------

E - 2019 : le grand retour des stations classées	p.23
--	------

Partie 2

Autopsie de la compétence tourisme

Chapitre I

Une intercommunalisation finalement partielle	p.27
A - Étendue de la compétence promotion du tourisme	p.27
1. La commercialisation	p.28
2. L'animation	p.28
B - Les spécificités des communautés urbaines et métropoles	p.29
C - Les ZAT	p.30

Chapitre II

Les exceptions communales	p.33
A - Les marques territoriales	p.33
B - Les offices communautaires à compétence territoriale communale	p.34
C - La prise d'autonomie des stations classées : processus et conséquences	p.35

Chapitre III

La taxe de séjour	p.37
A - La compétence pour collecter la taxe de séjour	p.37
B - L'affectation de la taxe de séjour	p.39

Partie 3

La loi NOTRe, six ans après

Chapitre I

Modification du paysage des organismes de gestion de la destination ...	p.43
A - Une professionnalisation évidente	p.44
B - Une perte de proximité	p.46
C - Être attentif à la mise en œuvre du regroupement	p.48
D - Classement des offices de tourisme et label Destination d'excellence	p.50
E - Comment gérer regroupement et efficacité ?	p.52
1. Quels sont les principaux enjeux rencontrés lors d'un regroupement de structures ?	p.52
2. Quelles sont les précautions à prendre pour éviter ce problème ?	p.52

Chapitre II

La bonne relation entre collectivité et office de tourisme, la clé du succès

p.55

A - Les syndromes de l'indépendance et du contrôle

p.55

B - De l'importance de la symétrie politique et technique

p.57

C - Quelques bonnes pratiques pour ne pas tomber dans le piège

p.58

Chapitre III

Les évolutions récentes dans l'organisation touristique locale

p.61

A - Les concessions faites aux communes

p.61

B - Les agences d'attractivité

p.62

1. Comment sont créées les agences d'attractivité ?

p.63

2. Quelques exemples d'agences d'attractivité à l'échelle intercommunale

p.63

Partie 4

Structuration du tourisme à l'échelle intercommunale, mode d'emploi

Chapitre I

Regrouper plusieurs offices de tourisme

p.67

A - La stratégie touristique, préalable essentiel

p.67

B - Les étapes du regroupement

p.68

C - Conseils méthodologiques

p.69

Chapitre II

Quand une station classée récupère son autonomie

p.71

A - La démarche réglementaire

p.71

B - Les conséquences de la défusion

p.71

C - Conseils méthodologiques

p.73

Chapitre III

Les différents modes de gestion

p.75

A - Gestion publique : l'Epic

p.75

B - Gestion publique : la régie

p.78

C - Gestion semi-publique : la société publique locale (SPL)

p.81

1. Les étapes de création

p.81

2. Un délai de création estimé de quatre à huit mois

p.82

D - Gestion semi-publique : la société d'économie mixte locale (SEML)

p.84

E - Gestion privée : l'association loi 1901

p.85

F - Réflexions sur les modes de gestion coopératifs

p.87

Chapitre IV

Les ressources humaines, le moteur à huiler constamment	p.89
A - Le cadre juridique pour les salariés des offices de tourisme	p.89
B - La spécificité du contrat de directeur d'Epic	p.90
C - Les transferts de personnel	p.91

Partie 5

Si on parlait finances ?

Chapitre I

Économie d'échelle ou accroissement des performances	p.95
A - Le rêve de l'économie budgétaire liée au regroupement mis à mal par la réalité	p.95
B - Les effets leviers de l'intercommunalisation	p.96
C - La taxe de séjour, un outil performant, mais avec ses limites	p.97

Chapitre II

Les sources de financement complémentaires	p.101
A - Les ressources liées à l'activité commerciale de l'office de tourisme	p.101
1. La billetterie	p.101
2. La boutique	p.102
3. Le service commercial	p.103
4. Le tourisme d'affaires	p.105
B - Le partenariat privé	p.105
1. L'effet covid rebat les cartes	p.106
2. Nouvelles formes de partenariat	p.106
C - La gestion d'équipements et de services locaux	p.107
1. Quel type d'équipement ?	p.107
2. Est-ce intéressant pour la collectivité ?	p.107
3. Quels sont les risques à prendre en compte ?	p.108
D - Les autres sources de financement pour un office de tourisme	p.109

Partie 6

Les nouveaux enjeux touristiques

Chapitre I

Gérer les crises à venir	p.113
A - L'adaptation au changement climatique	p.113
B - Accompagner la résilience de l'économie touristique	p.115

Chapitre II

Rationaliser l'accueil touristique	p.117
A - Gérer l'accueil de façon globale	p.117
B - La médiation et la gestion des flux	p.119

Chapitre III

Les habitants, nouveaux joueurs dans la compétence tourisme	p.121
A - Comment décroisonner la compétence tourisme avec culture, loisirs, sports	p.122
B - Intégrer les habitants dans la gouvernance des politiques touristiques ..	p.123
C - Faire évoluer les indicateurs	p.124

Conclusion	p.127
-------------------------	-------

Introduction

Comment optimiser la compétence tourisme à l'échelle de sa collectivité ? La question nécessitait bien un ouvrage pour y répondre, tellement les réponses sont nombreuses.

Sans doute parce que la compétence tourisme est toujours une compétence partagée entre les différents niveaux de collectivité, de la commune à la région en passant par l'intercommunalité et le département.

Mais surtout, parce que depuis la loi NOTRe n° 2015-991 du 7 août 2015, les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) ont un rôle majeur dans l'exercice de la compétence tourisme. Sauf exception, c'est à la communauté de communes, d'agglomération ou à la métropole que revient la création d'offices de tourisme (OT).

Nous avons essayé, dans cet ouvrage, d'apporter un triple éclairage : stratégique, technique et juridique à l'attention des élus, techniciens des collectivités et des offices de tourisme. Cette réflexion a été nourrie de notre riche expérience de terrain : regroupement d'offices de tourisme, défusion, relation EPCI/OT, stratégie de moyens et financement, taxe de séjour...

Autant de sujets qui sont explorés dans cet ouvrage.

**L'histoire truculente
de l'intercommunalisation
du tourisme**

Chapitre I

La mutation permanente du tourisme

A - L'économie du tourisme

De 1950 à 2020, le tourisme a connu une croissance exponentielle dans le monde. À un rythme de près de 4 % par an, le nombre de voyageurs dans le monde s'est diffusé à une vitesse régulière et rapide. De quelques millions au début des années 1950 à plus d'un milliard dans les années 2010, le nombre de touristes suit l'évolution des niveaux de vie et les modes de consommation.

L'économie du tourisme se porte bien. La pandémie de Covid-19 ne semble être qu'un lointain souvenir : le tourisme international a retrouvé 88 % de ses niveaux d'avant la pandémie en 2023, soutenu par une forte demande refoulée. Après un fort rebond en 2023, il devrait retrouver pleinement ses niveaux d'avant la pandémie en 2024. Ainsi, 1,3 milliard de touristes internationaux (visiteurs passant la nuit) ont été enregistrés dans le monde en 2023.

L'Europe et la France sont dans cette même dynamique, et hors période de crise, le tourisme est en croissance permanente. Pour la France, il faut quand même relativiser le poids du tourisme : si notre pays est dans le trio de tête en termes de nombre de touristes, la part du produit intérieur brut (PIB) directement lié au tourisme reste faible : selon l'Insee, en 2021, comme en 2020, le PIB du tourisme représente 3,0 % du PIB de la France. Avant la crise sanitaire de Covid-19, il s'élevait à 4,1 % du PIB¹.

Ces indicateurs placent la France dans la moyenne des pays de l'Union européenne en termes de part de la valeur ajoutée du tourisme dans la valeur ajoutée totale (4,5 % pour l'ensemble de l'Union en 2019). Cela illustre une dépendance de l'économie au tourisme plus faible en France que dans d'autres pays tels que la Croatie (11,8 %), le Portugal (8,1 %), l'Espagne (6,9 %) ou l'Italie (6,2 %).

1. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7455206>

B - L'évolution rapide des comportements

Cependant, l'économie du tourisme est elle-même en pleine mutation, notamment parce que la définition même de tourisme est en pleine évolution, du fait de l'hybridation croissante de l'offre et de la demande.

Ainsi, pour l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), la définition du terme « touriste » est inchangée : « *un visiteur est classé comme touriste si son voyage comprend un séjour d'une nuit à l'extérieur de son domicile* ». Or, dans les faits, le tourisme de proximité se développe fortement. L'habitant est de plus en plus consommateur de l'offre touristique locale. C'est le phénomène que le géographe Philippe Bourdeau décrit comme « *la touristification du quotidien* ». Adeptes de la « bonne vie », surtout s'il habite dans une région à forte attractivité touristique, l'habitant veut profiter du sentier de randonnée, de l'animation estivale, du petit restaurant, du musée, exactement comme s'il était visiteur.

Cette hybridation du tourisme, où loisirs, sport et culture se rejoignent est progressivement prise en compte par les collectivités locales dans la définition de leur politique touristique. Malgré tout, et nous le verrons tout au long de l'ouvrage, le phénomène des silos n'épargne pas les politiques publiques touristiques. Prendre en compte ce phénomène d'hybridation est donc un enjeu majeur de l'organisation de la compétence tourisme.

Toutefois, d'autres évolutions sensibles dans les comportements des habitants et visiteurs sont également à considérer.

1. Un tourisme confronté à des paradoxes sociétaux

La prise de conscience écologique est réelle : on assiste, ces dernières années, à une évolution des mentalités de la population en faveur d'une prise de conscience des enjeux écologiques, selon les différentes enquêtes. En effet, les Français ont une consommation de plus en plus engagée, en témoigne la croissance des consommateurs réguliers de bio (23 % en 2010, 47 % en 2019) et de produits locaux (54 % en 2008, 75 % en 2019)².

De plus, 70 % des Français envisagent de voyager de manière plus responsable en respectant l'environnement naturel (66 %), en achetant en circuit court (56 %) ou en choisissant un hébergement plus respectueux (50 %)³. Ils estiment néanmoins à 77 % que les efforts financiers doivent être avant tout soutenus par les professionnels. Les engagements de ces derniers sur le terrain sont perçus positivement.

2. <https://fr.statista.com/infographie/20912/chiffres-cles-evolution-bio-agriculture-biologique-en-france>

3. <https://www.adn-tourisme.fr/les-nouvelles-aspirations-des-francais-pour-leurs-vacances-mars-2023/>

Concernant leurs comportements, ceux-ci sont plus contradictoires. Les Français ne veulent pas perdre en confort (35 %)⁴ et considèrent toujours largement la voiture comme moyen privilégié pour se rendre en vacances (86 % contre 9 % pour le train)⁵.

La volonté d'un retour à la nature n'a jamais été aussi forte que pendant la crise sanitaire et les Français aspirent de plus en plus à une reconnexion avec des valeurs essentielles. Pourtant, ils continuent de se concentrer dans les métropoles et de privilégier les zones les plus touristiques.

La montée de l'hyperindividualisme, ces dernières années, est déplorée par les Français qui se disent, au contraire, en quête du lien social. La société exprime une volonté de consommation plus responsable tandis que la question du pouvoir d'achat est largement au cœur des débats publics et politiques. La soif de liberté s'oppose au besoin d'assurance qui se tourne plutôt vers les valeurs traditionnelles du passé « c'était mieux avant »...

2. Un nouveau rapport au travail

La crise sanitaire a largement impacté le rapport au travail des Occidentaux et plus particulièrement des Français. Ce nouveau rapport du sens au travail impacte doublement l'économie touristique : de nouvelles consommations apparaissent (étalement de la saison, nouveaux consommateurs), alors que les difficultés de recrutement s'accroissent.

De nouveaux rapports au travail apparaissent, comme le développement du travail à distance, le besoin de sens et de valeur dans l'engagement professionnel, la recherche d'un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle...

Même si la valeur travail est importante chez les Français, elle s'estompe chez les plus jeunes : les moins de 24 ans interrogés n'incluent plus le travail parmi leurs valeurs prédominantes et 45 % d'entre eux préfèrent le statut d'indépendant au salariat⁶, ce qui témoigne du recul du besoin de sécurité de l'emploi.

La possibilité de concilier vie professionnelle et vie familiale se classe en deuxième position parmi les critères privilégiés pour le choix d'un emploi selon une étude du Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Crédoc) de 2023⁷. Sur ce point, les jeunes ne se distinguent pas du reste de la population active : 53 % des jeunes actifs et 52 % des actifs de plus de 30 ans considèrent effectivement qu'il est prioritaire, dans le choix d'un emploi, de pouvoir conjuguer travail et vie familiale.

4. <https://www.offremedia.com/infographie-les-francais-et-le-tourisme-durable>

5. <https://blog.elloha.com/2021/09/19/pour-etre-dans-le-vent-soyez-dans-le-vert>

6. Welcome to the Jungle (2022 ; <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/les-jeunes-ne-revent-plus-cdi>).

7. <https://www.credoc.fr/publications/barometre-de-la-jeunesse-travail-2023>

Le télétravail s'est fortement développé durant la crise sanitaire : en France, nous comptons, avant le covid, 12 % de télétravailleurs occasionnels ou réguliers. Pendant la crise sanitaire, ils ont été 44 %⁸. Même si le retour en présentiel s'affirme, cette réalité du travail en distance s'est largement imposée dans la société.

L'effacement de la frontière entre temps de travail et loisir se ressent par ailleurs dans les structures touristiques, en témoignent les hébergements qui s'adaptent au *workation* (fusion de *work* et *vacation*).

Ce nouveau rapport au travail a également créé ce nouveau type d'habitant-touriste que le sociologue Jean Viard qualifie de « birésident » : il partage sa vie entre sa résidence secondaire, devenue principale, et son lieu de travail, souvent urbain : quatre jours d'un côté, entre télétravail et week-end, trois jours de l'autre.

Cette catégorie impacte largement la réalité des collectivités locales ; en zone touristique, l'occupation des résidences secondaires en hors saison par ces birésidents provoque de nouveaux besoins. En milieu rural, une nouvelle population s'est installée, avec de nouvelles demandes souvent différentes de la population permanente.

3. Une population de plus en plus impliquée dans les politiques touristiques

Le tourisme n'est plus un long chemin tranquille pour les élus locaux. Si les projets de développement étaient jusqu'alors considérés par les populations locales comme bénéfiques pour l'emploi et la qualité de vie, la défiance des populations par rapport au tourisme est en progression constante.

Cette réticence va s'exprimer lors de mise en place de projets d'équipements ou d'hébergements, mais également se manifester par un rejet des flux touristiques saisonniers.

C'est ainsi que se développe ce sentiment de surtourisme chez les habitants, alors que les flux n'évoluent pas fondamentalement. C'est en fait une évolution sociétale fondamentale qui conduit les habitants, nouveaux et anciens, à moins accepter de partager leur petit coin de bonheur... Dans ce domaine, le poids des résidents secondaires sera de plus en plus important : seuls habitants à payer une taxe d'habitation, ils représentent un groupe de population sensible à l'activité touristique. L'implication citoyenne dans les gouvernances et les métiers et actions des organismes de tourisme sera donc un enjeu majeur. Nous l'aborderons dans la dernière partie de cet ouvrage.

8. Enquête Statista (2022), « Pratique du télétravail en Europe pendant et après la crise sanitaire du Covid-19, par pays en 2022 » (<https://fr.statista.com/statistiques/1297889/pratique-tele-travail-pendant-apres-covid-europe>).

Focus sur la tourismophobie

Selon une étude présentée par TCI Research lors de la convention d'ADN Tourisme sur l'hospitalité (Tours, mai 2023), la tourismophobie est en hausse dans les grandes villes européennes. Bien que le taux moyen de tourismophobie en Europe soit de 4 % toutes destinations confondues, ce chiffre cache d'importantes disparités selon les pays et les territoires.

Dans les grandes villes européennes :

- 8 % des habitants déclarent en avoir « *ras-le-bol* » du tourisme ;
- au-delà de 10 % de tourismophobie, une destination entre dans une « *zone rouge* ».

Situation en France

En France, le taux de tourismophobie varie entre 2 % et 19 % selon les régions. Bien que stable dans l'ensemble, la tourismophobie augmente particulièrement dans les villes et certains hauts lieux touristiques (littoraux notamment).

Facteurs et conséquences

Plusieurs éléments sont à noter :

- l'accueil par les habitants locaux est le premier facteur influençant la satisfaction des touristes ;
- 16 % des jeunes travaillant dans le tourisme ne sont pas fiers d'être dans ce secteur, ce qui complique le développement de l'hospitalité ;
- dans certaines villes comme Amsterdam, jusqu'à un tiers des résidents seraient tourismophobes.

4. Un changement climatique qui impacte l'activité touristique

Les effets du changement climatique se font sentir à deux niveaux dans les activités touristiques locales : des crises climatiques de plus en plus fréquentes et de plus en plus violentes, et un épuisement progressif de certaines ressources naturelles indispensables aux pratiques touristiques.

Des grands incendies de 2022 en passant par les inondations, tempêtes et orages, pas une région française n'est aujourd'hui à l'abri des crises climatiques impactant l'activité touristique : évacuation de campings, destruction d'infrastructures, images terribles pour la notoriété des destinations. Cette réalité de crises à répétition doit toutefois être intégrée dans la gestion quotidienne de l'activité touristique. Les communes disposant d'un plan local de sauvegarde sont mieux armées que d'autres, même si la prise en compte des acteurs du tourisme (et notamment des offices de tourisme) pourrait être améliorée (cf. partie 6).

Parallèlement, les ressources naturelles sont en diminution : les stations de sport d'hiver ont été les premières à subir ce phénomène. Certaines ont tout simplement décidé d'arrêter l'activité de ski alpin, comme Metabief⁹, en Franche-Comté. Cependant, dans de trop nombreux endroits, le seul remède consiste à croiser les doigts en espérant que la neige soit présente cet hiver...

Les sécheresses à répétition ont de forts impacts sur la pratique des sports d'eau vive ou sur les risques d'incendie. Ainsi, l'été 2022 a vu de nombreuses destinations, situées sur l'ensemble du territoire national, limiter la pratique d'activités extérieures. Lorsque la notoriété de la destination repose sur des activités comme le canoë ou la randonnée pédestre, ces impacts sont majeurs.

C - La disruption des acteurs du tourisme depuis 20 ans

Quiconque jette un coup d'œil vingt ans en arrière ne peut que se rendre à l'évidence : le développement du numérique a très sensiblement modifié les équilibres et laissé place de façon extrêmement rapide à de nouveaux acteurs.

Ce phénomène a gagné un néologisme : « uberisation », par analogie à l'irruption de la plateforme qui a révolutionné le transport et notamment le taxi.

Par exemple, dans le tourisme, cela fait longtemps que les centrales de réservation institutionnelles ont été ubérisées ou disruptées par des acteurs majeurs de l'économie numérique.

Alors de quoi parle-t-on en utilisant ce néologisme d'ubérisation ou de disruption ? De l'irruption d'un nouvel acteur dans une chaîne de valeur : soit ce nouvel entrant se positionne ailleurs et pirate l'activité disruptée, soit il propose une expérience nouvelle et meilleure. Les deux sont en fait souvent liés.

La particularité de la disruption, c'est que ces nouveaux acteurs grandissent vite, car ils sont dans un modèle de société postindustrielle, dans laquelle le numérique permet de vendre sans produire.

Ainsi, la plus grande entreprise de taxi au monde s'appelle Uber et ne possède pas de véhicules. La plus grosse agence immobilière s'appelle Airbnb et n'a pas investi dans un seul mètre carré d'immobilier. La plus grande maison de films au monde s'appelle Netflix et ne possède pas de cinéma...

Ainsi, aujourd'hui, tout secteur économique est potentiellement « disruptable ». Il suffit pour son challenger, de trouver ce qui améliorera l'expérience client et sera moins cher à produire.

9. <https://www.lavie.fr/actualite/ecologie/la-station-de-ski-de-metabief-envisage-la-fin-du-ski-alpin-80197.php>