Assemblée Générale Ordinaire du 27 juin 2024

Rapport moral et d'activité du Président

Approuvé par le Conseil d'Administration du 10/06/2024

Mesdames, Messieurs, chers Membres, chers Partenaires,

Conformément aux prescriptions légales et aux dispositions statutaires de l'Association Cluster Montagne, vous êtes convié(e)s à Savoiexpo-Chambéry (73) le 27 juin 2024 à 15h30, en Assemblée Générale annuelle, pour la présentation d'un rapport sur la situation financière et les activités de l'Association au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023 et pour l'approbation des comptes dudit exercice.

Présentation des états financiers

Les états financiers qui sont présentés sont établis selon les formes et règles du plan comptable. Le détail est précisé dans le rapport financier du Trésorier de l'Association.

Situation financière de l'Association au cours de l'exercice

L'exercice comptable de l'Association a une durée de 12 mois.

Au cours de l'année 2023, l'Association a eu un niveau d'activité important, avec l'organisation de nombreux évènements et actions à l'attention des membres et de l'écosystème.

Dans leur globalité, les produits se sont élevés à 981 721 € et les charges à 988 440 €.

Le total des produits d'exploitation s'élève à 978 168 € et est en baisse (-24,7 %) par rapport à l'exercice 2022.
Le chiffres d'affaires est en baisse de 33 % et s'élève à 242 576 € (soit 24,8 % des produits d'exploitation).
Le montant des cotisations est en hausse (+20 %) et s'élève à 259 290 € (soit 26,5 % des produits d'exploitation).
Le montant des subventions d'exploitation est en baisse (-29,8 %) et s'élève à 468 673 € (soit 48 % des produits d'exploitation).

Le total des charges d'exploitation s'élève à 980 415 € et est en baisse (-25 %) par rapport à l'exercice 2022.
Les frais d'actions commerciales sont en forte baisse de 64 % et s'élèvent à 165 796 € (soit 17 % des charges d'exploitation).

Le résultat financier est de 3554 € à la clôture de l'exercice.
Les charges exceptionnelles sont de 20 025 € pour l'exercice.

Au 31 décembre 2023, la trésorerie de l'Association Cluster Montagne était de 400 894 €, en hausse principalement en raison d'une meilleure gestion des règlements clients et de l'encaissement d'acompte sur les actions de début d'année 2024.

L'exercice se solde par un résultat déficitaire de 6719 €, que le Conseil d'Administration propose d'affecter aux fonds associatifs de l'Association Cluster Montagne.

Activités de l'Association au cours de l'exercice

L'Association Cluster Montagne a pour but de soutenir, promouvoir et représenter, en France et à l'international, l'ensemble des acteurs de la filière de l'aménagement et des loisirs de montagne, à travers l'expérience et l'innovation, dans une approche durable. Pour cela, l'Association se donne pour objectif d'animer un groupe de personnes physiques ou morales concernées par les marchés de l'ingénierie, de l'aménagement des territoires de montagne, des équipements et services pour les sports et loisirs de montagne, dans le but principal de promouvoir la création et le développement d'activités économiques et la formation y afférente.

L'Association agit notamment, et sans que cette liste soit limitative, dans les domaines suivants :

- Fédérer l'ensemble des acteurs régionaux et nationaux autour d'une stratégie filière concertée et partagée ;
- Proposer un programme d'actions de veille, d'innovation et de développement s'inscrivant dans cette stratégie ;
- Coordonner la mise en œuvre cohérente du programme et des actions retenues ;
- Animer la filière et mobiliser ses compétences ;
- Assurer la promotion de la filière et renforcer l'attractivité régionale et nationale du secteur, en France et à l'international.

Elle assure enfin la représentation de ses membres et plus largement de l'ensemble de la filière des industries, matériels et services liés à l'aménagement, au développement des sites et à la pratique des sports et loisirs de montagne auprès des pouvoirs publics et des collectivités publiques, en complémentarité avec les structures et institutions concernées. Le Cluster Montagne est la plateforme d'échanges et de rencontres entre les partenaires institutionnels, les entreprises, les centres de formation et de recherche et les territoires, afin de concevoir ensemble la montagne de demain. Né et fortement implanté en Auvergne-Rhône-Alpes, le Cluster Montagne déploie une stratégie nationale et internationale.

La gouvernance

L'Assemblée Générale Ordinaire du 02 juillet 2021 a désigné le Conseil d'Administration de l'Association pour la mandature 2021-2024. Au 31 décembre 2023, le Conseil d'Administration est composé des membres suivants :

Collège Entreprises :

ALPILINK • Alexandre BROUCHOUD
AMMA ARCHITECTE • Mathieu MIET
ATEMIA • Jérôme CAVIGLIA
BLUECIME • Fabrice AUBOUY
CDA MANAGEMENT • Jean-Marc FARINI
DAMOÉ • Claire-Anne BOURGOIS-BOUVIER
JOLY & PHILIPPE • François DALLIET
LUMIPLAN MONTAGNE • Patrick GRAND'EURY
MND • Martin FRANCOU
POMA • Jean SOUCHAL
SUNCONSEIL • Isabelle BOULEAU
TEAM AXESS FRANCE • Maurice ZINNIGER

Personnalités qualifiées :

Fabrice PANNEKOUCKE
Cédric GEORGES • Président OSV
Jean-Pierre LYARD • TÉTRAKTYS
Béatrice SANTAIS • CC Cœur de Savoie

Collège Institutions :

ANMSM • Jean-Pierre ROUGEAUX
DOMAINES SKIABLES DE FRANCE • Laurent REYNAUD
FÉDÉRATION FRANÇAISE DE SKI • Fabien SAGUEZ
FRANCE MONTAGNES • Michaël BAYART
SNMSF • Éric BRÈCHE

Collège Enseignement Formation Recherche :

ENSAM • Alain CORNIER
INRAE • Emmanuelle GEORGE
LABEX ITTEM • Dominique KREZIAK
UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES • Nico DIDRY
UNIVERSITÉ SAVOIE MONT BLANC • Nicolas FORESTIER

Membres fondateurs :

AFMONT • CCI SAVOIE

Membres invités permanents :

ANCT • CHAMBÉRY GRAND LAC ÉCONOMIE • CONSEIL DÉPARTEMENTAL ISÈRE • CONSEIL SAVOIE MONT-BLANC • RÉGION AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

Au 31 décembre 2023, le Bureau exécutif, désigné par le Conseil d'Administration pour la mandature 2021-2024 est composé des membres suivants :

- Président exécutif : Patrick GRAND'EURY • société LUMIPLAN MONTAGNE
- Président délégué aux Relations Institutionnelles : Fabrice PANNEKOUCKE • personnalité qualifiée
- Vice-président Stratégie et Réseaux : Jean SOUCHAL • société POMA
- Vice-présidente Adhérents et Partenaires : Isabelle BOULEAU • société SUNCONSEIL
- Vice-président Communication Promotion Evènements : Fabrice AUBOUY • société BLUECIME
- Vice-président Prospective et Innovation - Secrétaire : Mathieu MIET • société AMMA ARCHITECTE
- Vice-président Business Development : Martin FRANCOU • société MND
- Vice-Président Emploi Formation et Entrepreneuriat : François DALLIET • société JOLY & PHILIPPE
- Vice-Président Développement Durable - Trésorier : Jérôme CAVIGLIA • société ATEMIA

En 2023, les membres de la gouvernance se sont réunis au cours de 8 Bureaux, 4 Conseils d'Administration et 1 Assemblée Générale. 64 membres adhérents et partenaires se sont également mobilisés au cours de 9 rencontres de Groupes Projets au cours de l'année 2023. L'ensemble de ces participations équivaut à plus de 725 heures de bénévolat, valorisées au titre des contributions volontaires.

Au cours de l'année 2023, les membres du Bureau ont proposé au Conseil d'Administration un travail sur la feuille de route stratégique, en prévision du renouvellement de la gouvernance en juin 2024. Ce travail s'est déroulé en plusieurs étapes et a impliqué le Bureau, le CA, l'équipe opérationnelle et les membres adhérents. 4 séances de travail ont été conduites, accompagnées par Anne-Fleur BARRET, consultante en organisation. Elles ont permis d'affiner la raison d'être, l'ambition et les missions du Cluster Montagne, comme trajectoire à transmettre à la prochaine gouvernance 2024-2027.

Les membres

Le Cluster Montagne comptait 245 membres au 31 décembre 2023 - dont 202 membres adhérents (167 entreprises, 27 institutions et 8 établissements d'enseignement, formation et recherche), 2 membres fondateurs, 6 membres invités permanents, 4 personnalités qualifiées, 21 partenaires privilégiés et 10 Territoires d'Innovation.
Au 10 juin 2024, l'Association compte 229 membres – dont 187 membres adhérents (153 entreprises, 26 institutions et 8 établissements d'enseignement, formation et recherche), 2 membres fondateurs, 6 membres invités permanents, 4 personnalités qualifiées, 20 partenaires privilégiés et 10 Territoires d'Innovation.
Selon les données de l'Observatoire 2024 du Cluster Montagne, la filière totalise plus de 450 entreprises en France représentant plus de 5500 emplois directs et un chiffre d'affaires annuel de plus d'1 milliard d'euros.

L'activité opérationnelle

En 2023, l'activité a été importante, comparable au niveau antérieur à la crise Covid-19. Les occasions de rencontres et d'animation du réseau ont été nombreuses.
Le début d'année a été marqué par la réussite de l'organisation des championnats du monde FIS de ski alpin Courchevel-Méribel en janvier. L'occasion de mettre en avant l'expertise française en matière d'organisation de grands évènements sportifs internationaux, les savoir-faire des entreprises et une grande fête populaire pour célébrer les sports d'hiver.
En année impaire, ce sont les évènements professionnels Interalpin (Autriche) et Alpipro-Digital Montagne (Chambéry) qui marquent les temps forts de l'activité et de la filière.
Néanmoins, le contexte de crise internationale lié à l'instabilité politico-économique (conflit Russie-Ukraine) pèse toujours sur l'activité économique : coûts énergétiques, coûts et raréfaction des matières premières et composants, coûts des transports, inflation…
Il convient de souligner également les évolutions en cours sur le marché du travail, avec des difficultés de recrutement, mais désormais plus encore de fidélisation des collaborateurs. De nombreuses entreprises de la filière de l'aménagement de la montagne sont confrontées à cette évolution, à laquelle elles n'étaient ni habituées ni préparées. Ces tendances de fond sont également à prendre en compte dans l'adaptation des outils et actions proposés aux membres.

Enfin, les enjeux de durabilité, réduction des impacts et transformation des modèles, tant pour les territoires que pour les entreprises, poussent à une réflexion collective renforcée pour imaginer un futur souhaitable pour la filière et engager les actions de transition. Ce point est majeur dans la perspective de l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques d'hiver, dont la candidature des Alpes françaises (Régions Auvergne-Rhône-Alpes et Sud-Provence Alpes Côte d'Azur) a été annoncée en septembre 2023. La dernière étape de dialogue ciblé avec le CIO a été ouverte en novembre 2023. L'attribution définitive sera annoncée à l'été ou l'automne 2024.

Dans ce contexte, tout au long de l'année 2023, la gouvernance de l'Association a poursuivi la mise en œuvre de la feuille de route stratégique validée pour la période 2021-2024, portant l'ambition de la structure :

- Accentuer la mise en réseau des membres ;
- Renforcer les liens avec les acteurs des territoires ;
- Accroître la dynamique prospective/innovation avec les territoires ;
- Dynamiser les actions commerciales en France et à l'international ;
- Optimiser les outils de communication ;
- Professionnaliser le centre de ressources ;
- Poursuivre la dynamique de formation.

La gouvernance a confirmé son engagement à la réalisation des facteurs clés de succès de la feuille de route stratégique de l'Association, en soutenant des actions permettant d'accompagner les membres :

- La valorisation d'une expertise forte, entre tradition française et innovation ;
- Le cluster comme représentant de l'expertise et de l'expérience de la montagne française en France et à l'international ;
- Une action concertée avec les adhérents et les partenaires ;
- Une offre de services opérationnelle et adaptée aux besoins des acteurs de la filière ;
- Une trajectoire de développement centrée sur le développement économique des acteurs au bénéfice des territoires, dans une perspective de transformation des modèles.

Le plan d'actions est déployé et adapté au service des membres autour de 4 axes stratégiques en cohérence avec la feuille de route stratégique 2021-2024. L'ambition est de conforter la position du Cluster Montagne comme « accélérateur de développement et d'innovation durable[s] » de la filière de l'aménagement touristique en montagne en proposant à ses membres une « Cluster Montagne Expérience » autour de 4 objectifs :

- **Objectif #réseau** : rencontrer ses futurs partenaires, s'informer et se faire connaître, communiquer et promouvoir ;
- **Objectif #innovation** : identifier les grandes tendances du tourisme d'aujourd'hui et de demain en montagne, stimuler la culture et les projets d'innovation, entreprendre et créer, valoriser les innovations ;
- **Objectif #croissance** : identifier les opportunités de marchés, développer le business en France et à l'international, renforcer le capital humain ;
- **Objectif #développement durable** : initier des actions vertueuses pour favoriser la transition des entreprises et des territoires de montagne → mesurer son impact, agir pour réduire son empreinte, valoriser les bonnes pratiques.

En 2023, l'Association a poursuivi le travail d'accompagnement de ses membres, engagé depuis sa création en 2012, avec plus de **90 actions proposées**, pour **847 participations** d'entreprises et partenaires (soit **285 structures participantes** aux actions) et plus de **3400 contacts individuels**.

L'agenda a été bien rempli dès le début d'année et les actions terrain ont été privilégiées, tant en France qu'à l'international, avec un périmètre recentré sur l'Europe, mais aussi avec une relance notable du grand export. Le point d'orgue de l'année a bien entendu été le salon Interalpin en Autriche.Ce grand rendez-vous professionnel international s'est concrétisé par une belle réussite, avec de nombreux contacts établis et une dynamique de projets soutenue. Le Cluster Montagne a organisé en amont une mission benchmark dans 3 stations autrichiennes de renommée internationale.

Sur le volet Prospective, le Cluster Montagne a produit l'édition anglophone du Cahier de Tendances Montagne[s], diffusé notamment sur le salon Interalpin. 2023 a également permis le déploiement opérationnel de la plateforme Cluster Montagne Data, véritable centre de ressources de la montagne aménagée.

La fin juin est traditionnellement le rendez-vous des membres et partenaires. Entre Assemblée Générale et conférence inspirante très appréciée sur le thème « Désapprendre pour entreprendre dans un monde de mutation[s] : parés à virer ? », la force du réseau Cluster Montagne a été dignement célébrée !

Sur l'exercice 2023, les activités principales ont été les suivantes :

1. **Adhérents et Partenaires** : développer la mise en réseau des acteurs, animer le réseau d'adhérents et partenaires.

   13 actions ayant mobilisé plus de 350 participants, dont :
   - Accueil des nouveaux membres : 4 sessions - 34 participants.
   - Rencontres membres (Soirée des Membres, Rencontre Chez, BtoB Adhérents, En Piste…) : 6 évènements Réseau ayant mobilisé 187 participations.
   - 1 évènement phare organisé à l'occasion de l'Assemblée Générale - + de 175 participants.
   - Campagne de partenariats : 21 partenaires engagés pour 2023.
   - 2 webséminaires experts organisés avec les partenaires privilégiés – 12 participants.
   - Territoires d'Innovation : 10 acteurs des territoires touristiques ont rejoint la dynamique du Cluster Montagne.

2. **Communication Promotion Evènements :** promouvoir et faire rayonner la structure, ses membres et leurs expertises, développer la présence média et les relations presse, assurer la visibilité de la filière en France et à l'international à l'occasion des rencontres et évènements professionnels.

   16 actions dont :
   - Déclinaison de la stratégie communication et image : sites internet, lettres d'information, supports de promotion et communication…
   - Diffusion d'une lettre d'information hebdomadaire à l'attention des membres (+ de 600 destinataires) : Gardons le lien – Partageons nos expériences – Voyons plus loin. Taux d'ouverture moyen : 30 %.
   - Diffusion d'une newsletter internationale à l'occasion d'Interalpin et de l'International Cluster Montagne Day - 1000 destinataires.
   - Animation de la plateforme collaborative MyClusterMontagne - + de 900 membres et 400 publications.
   - Lancement du travail de rénovation de la communication digitale : site internet (mise à jour du cahier des charges, consultation et sélection de l'agence), réseaux sociaux (LinkedIn et Instagram).
   - Nouveau site internet dédié à la prospective : www.tendances-montagne.com – Objectif : valoriser et diffuser tout au long de l'année les 5 Cahiers de Tendances Montagne[s].
   - Relations presse : un planning annuel qui aura tenu ses promesses et assuré une visibilité récurrente au Cluster Montagne - 178 retombées presse (directes et spontanées, 72 % en presse régionale, 28 % en presse nationale, 56 % en presse écrite), 68 retombées intégrant un verbatim ou une interview d'un porte-parole du Cluster Montagne.
   - Valorisation vidéo et podcasts « Cluster Montagne Insights » - 37 membres valorisés.
   - Représentation de la filière et des membres sur les grands évènements professionnels : Interalpin, Alpipro-Digital Montagne, congrès DSF, Salon des Maires et Collectivités Locales Savoie, Ski Debrief, Tignes Tech, Nuit blanche des Étoiles de la Montagne…
   - La participation aux grands évènements de la filière, ayant mobilisé plus de 100 membres :
     - Sharing for the Future – 20 janvier 2023 : évènement phygital organisé en collaboration avec le Master SEST de l'Université Grenoble Alpes (3e édition) à l'attention des étudiants et professionnels. Tables-rondes et échanges d'experts sur des thématiques d'enjeux pour le tourisme et les territoires de montagne – près de 180 participants, dont 85 en présentiel et 43 participants professionnels.

- Championnats du monde FIS Courchevel-Méribel – 17 février 2023 : le Cluster Montagne s'est associé à travers différentes actions (membre du Club des Partenaires, relais de communication, organisation d'une journée cluster dédiée et accueil d'une délégation américaine lors de l'épreuve de géant Hommes…) – 13 membres participants.
- Salon des Maires et Collectivités Locales de Savoie – 23 mars 2023 : organisation d'un village montagne – 15 exposants.
- Interalpin – 19-21 avril 2023 : évènement phare de la filière ayant rassemblé plus de 650 exposants (de 50 pays) et 35 000 visiteurs. Le Cluster Montagne a conduit un programme complet d'actions de valorisation des membres et expertises (organisation d'une mission benchmark Autriche en amont, pavillon collectif « The French Village », interviews « Upcoming challenges for ski resorts », Après-ski party…) – 32 membres mobilisés.
- Alpipro-Digital Montagne – 26-27 avril 2023 : représentation des membres, participation aux différents évènements, interviews d'experts – 52 membres mobilisés.
- RIHM – Rencontres Immobilier et Hôtellerie de Montagne – 23 septembre 2023 : partenaire de l'évènement organisé par les Editions Cosy – 8 membres impliqués.

3. **Prospective et Innovation** : structurer la veille, analyser les tendances, développer la culture d'innovation auprès des entreprises de la filière et favoriser les échanges entre les acteurs de la filière et l'écosystème de l'innovation, faire émerger des projets innovants, valoriser les innovations des entreprises auprès des donneurs d'ordres.

   18 actions ayant mobilisé 138 participants, dont :
   - Club Prospective : 2 rencontres en 2023.
   - Cahier de Tendances Montagne[s] : co-production du 5e opus du cahier de tendances en partenariat avec le Crédit Agricole des Savoie – lancement le 09 novembre, 120 participants. Mise en ligne du site internet dédié www.tendances-montagne.com.
   - Cluster Montagne Data - centre de ressources Montagne : déploiement opérationnel de l'outil de veille et d'intelligence économique au service des membres « Cluster Montagne Data » (le nombre d'utilisateurs a été multiplié par 2 entre 2022 et 2023) – 2 webséminaires de formation à la veille et à l'utilisation de l'outil – 6 membres participants. Diffusion d'une lettre de veille bimensuelle à tous les membres depuis octobre 2023.
   - Journées Hors-Piste : 2 missions de veille réalisées à l'occasion du salon Viva Tech à Paris - 14 juin 2023 – présentation de la plateforme Cluster Montagne Solutions à la demande du ministère des Sports et SMCL Paris en novembre 2023.
   - 11e appel à projets Cluster Montagne Labs : 8 projets candidats, 6 projets labellisés, 6 partenaires engagés, 3 territoires et stations partenaires.
   - Reverse Pitch – 23 juin 2023 : 1 session organisée avec un Territoire d'Innovation afin de présenter sa problématique et ses enjeux face aux experts du Cluster Montagne – 20 participants.
   - Cluster Montagne Solutions : mise à jour de l'outil interactif de valorisation des innovations et réalisations des membres du Cluster Montagne, développé grâce au soutien du ministère des Sports. 180 experts et 533 réalisations référencées (français et anglais).
   - Séquence Pitch Inno' sur le congrès Domaines Skiables de France – octobre 2023 : 6 entreprises participantes.
   - Thèse CIFRE – 04 décembre 2023 : soutenance de la thèse de Rémi ARDIET sur « L'innovation dans l'écosystème du tourisme et des sports de montagne en Auvergne-Rhône-Alpes : quels modèles d'interactions entre les entreprises, les institutions et les consommateurs ? », en collaboration avec l'UGA et l'INRAE. Le jury de thèse a validé le travail de recherche de Rémi, désormais docteur en sciences du territoire et qui poursuit son parcours de post-doctorat au sein de la chaire Tourisme durable de l'USMB. Dans le cadre de cette thèse, 2 ateliers de dissémination ont été organisés sur la thématique « Les clés d'un projet collaboratifs réussis » - 20 participants.
   - Projet européen SmartSports4GoodLife (SS4GL) : partenaire aux côtés de clusters européens (Indescat, Sport&Technology, EPSI, MSE Sport&Lifestyle) – objectif : renforcer l'excellence du management des clusters européens et faciliter le partage d'expérience entre clusters d'un même écosystème (sport) sur 2021-2022. Évènement de clôture du projet à l'occasion du salon ISE à

Barcelone du 31 janvier au 1er février 2023 (plus grand salon mondial de l'audiovisuel et de l'intégration de systèmes) – 2 membres participants.
- SUERA – Stratégie de l'Union européenne pour la Région Alpine : participation au Groupe d'Action 2 (Accroître le potentiel économique des secteurs stratégiques). Journée Hydrogène le 3 mars 2023.
- Entrepreneuriat : poursuite du partenariat avec le pôle Entrepreneuriat de Chambéry Grand Lac Économie : lancement de la 3e promotion de start-ups au sein de l'incubateur Alpes Tourisme Lab en partenariat avec French Tech in the Alps, Village by CA et CGLE – 5 start-ups accompagnées pendant 4 mois (3 bootcamps).

4. **Business Development** : promouvoir les savoir-faire français, favoriser les mises en relation et accompagner le développement du tourisme de montagne en France et sur tous les continents.
   16 actions en France et à l'international dont :
   - 4 Journées Terrain : La Rosière, Villard-de-Lans, Saint-Gervais, Les Planards – 51 entreprises participantes.
   - Rencontre Massif Vosges – septembre 2023 – 8 entreprises participantes.
   - 5 évènements professionnels : SMCL Savoie, Interalpin, Alpipro-Digital Montagne, Congrès NSAA (USA), Congrès ASSQ (Québec), Rencontres Immobilier Hôtellerie Montagne, Congrès DSF.
   - ICMD – International Cluster Montagne Day – 19 octobre 2023 : évènement digital - 9 speakers internationaux, 240 connexions, 21 membres participants.
   - 2 missions benchmark : Autriche et Slovaquie – 17 participants
   - 3 accueils internationaux : Autriche, USA et Pakistan – 55 décideurs – 26 entreprises participantes.

5. **Emploi et Formation** : proposer des sessions d'information et de formation, participer à la valorisation des métiers et de l'emploi dans la filière.
   15 actions dont :
   - Plateforme emploi-montagne.com : + de 3900 offres d'emploi publiées dont 813 en 2023 (+20 % par rapport à 2022).
   - 4 évènements dédiés RH : Forum des Métiers Grenoble Alpes Métropole, Afrat, Semaine de l'entreprise USMB, Welcome Days GEM – 4 prises de parole pour présenter la filière et ses métiers.
   - 1 page Instagram dédiée à la valorisation des métiers de la filière.
   - 1 session de formation : Interculturel zone germanophone (en partenariat avec le Club CIC) – 3 entreprises formées
   - 3 formations labellisées Cluster Montagne : master GAM-USMB (suivi des ateliers d'aménagement), master M3DM-USMB (Métiers du Droit et du Développement Durable en Montagne), master SEST-UGA.
   - Cluster Montagne Academy - plateforme digitale de formation : mise en service auprès des étudiants USMB (master M3DM), lancement de la structuration du module Développement durable.
   - 3 cours dispensés : master GAM-USMB (Géographie et Aménagement de la Montagne), master M3DM-USMB (Métiers et Droit du Développement Durable de la Montagne), master MCRT-Université Strasbourg (Management de Clusters et Réseaux Territoriaux).
   - 1 intervention sur l'innovation en montagne auprès des étudiants de GEM – avril 2023.

6. **Développement durable** : initier des actions vertueuses pour favoriser la transition des entreprises et des territoires de montagne.
   10 actions dont :
   - 2 projets collaboratifs européens :
     - Partenaire du projet Interreg-Alcotra France-Italie « Mission Carb 0 » pour accompagner la décarbonation de la filière montagne sur la période 2024-2026.
     - 1 candidature déposée pour le projet Espace Alpin ASTER (Alpine Solutions for the Transition of the textile and plastic Equipment industry and the harmonization of interregional 5R strategies : recyclage de textiles et matériaux souples spécifiques aux territoires de montagne) porté par la Région Auvergne-Rhône-Alpes. La réponse favorable a été notifiée début juin pour un démarrage du projet fin 2024 pour une période de 3 ans.

- Chaires de recherche :
  - Territoire en Transition – Grenoble École de Management : partenaire de la chaire pour la réalisation de travaux sur les modèles économiques durables (expérimentation méthodologique du Value Mapping Tool), contribution aux Cahiers de Tendances Montagne[s], participation aux Welcome Days de GEM, intervention auprès des étudiants…
  - Tourisme durable – Fondation de l'Université Savoie Mont Blanc : participation et valorisation des travaux de la chaire auprès des membres et de l'écosystème.
- Montagne Zéro Déchet Sauvage en 2030 : partenaire de l'initiative collective et signataire de la charte le 22 mars 2023.
- 2 webséminaires CEC (Convention des Entreprises pour le Climat) – 6 participants, 6 entreprises membres engagées dans la session 2023 (11 depuis 2021).
- 2 actions Économie Circulaire :
  - Pôle Economie Circulaire Cœur de Savoie : partenaire de la candidature à l'appel à projets PTCE, portée par Fibr'Ethik.
  - SoluCir : membre de l'association et partenaire de l'évènement en mai 2024.

Pour enrichir les collaborations et la feuille de route, les **Groupes Projets** permettent aux membres adhérents de s'engager dans cette dynamique pour contribuer au déploiement opérationnel de la stratégie du Cluster Montagne. 8 Groupes Projets ont travaillé en 2023. Ils ont mobilisé 64 membres et partenaires au cours de 9 réunions de travail :

- GP Animation du Réseau
- GP Communication et site internet
- GP Club Prospective
- GP Innovation
- GP Business Development France
- GP Stratégie internationale
- GP Développement durable
- GP Emploi Formation

Au titre des **projets structurants** conduits en 2023 :

Le Cluster Montagne a poursuivi la dynamisation de la plateforme **Cluster Montagne Solutions**. Soutenu par le ministère des Sports, Cluster Montagne Solutions est la première plateforme digitale de valorisation des savoir-faire français de la montagne : le site permet d'identifier et de localiser rapidement les solutions dédiées à des projets d'aménagement touristique en montagne. Plus de 533 réalisations remarquables sont répertoriées. La plateforme est mise à jour régulièrement et a été traduite en anglais à l'attention du réseau international et des évènements liés (Mountain Planet, Interalpin, ICMD – International Cluster Montagne Day). Un moyen unique de faire connaître la dynamique d'innovation des entreprises françaises à travers le monde.

Le Cluster Montagne a également poursuivi son objectif stratégique *« d'Accompagner des réflexions prospectives sur la montagne de demain »* par la publication du **Cahier de Tendances Montagne[s]** #5, assortie d'une édition en anglais dans la perspective de Mountain Planet. Ce document unique en son genre a été très apprécié par les décideurs internationaux accueillis. L'opus #5 a été lancé à l'automne, co-produit grâce au partenariat stratégique du Crédit Agricole des Savoie. Un document prospectif et collaboratif qui ambitionne de donner des pistes, et non des solutions toutes faites, pour dessiner la montagne de demain. Un nouveau site internet www.tendances-montagne.com vient désormais soutenir la dissémination de ces contributions. Il a été traduit en anglais en 2024, dans la perspective de Mountain Planet.

Le Cluster Montagne a poursuivi la structuration de la dynamique **Cluster Montagne Labs**. Face aux enjeux de transition des territoires de montagne, la dynamique « Cluster Montagne Labs » vise à identifier et à tester des solutions innovantes d'entreprises pour rendre les destinations de montagne toujours plus durables, accessibles, sûres, ludiques, interactives, performantes… Cette action se développe en lien avec les Territoires d'Innovation, qui souhaitent s'engager aux côtés du Cluster Montagne dans une logique d'innovation collaborative.

Le Cluster Montagne a poursuivi le déploiement du module d'e-learning **Cluster Montagne Academy**. Il s'agit d'un outil à vocation pédagogique de sensibilisation et d'intégration à destination des membres, des étudiants ou de tout collaborateur intégrant la filière de l'aménagement touristique de la montagne. Il s'intègre désormais dans les maquettes pédagogiques des formations labellisées.

Le Cluster Montagne a poursuivi la structuration d'un **plan d'actions Développement Durable**. A l'appui du Manifeste du Cluster Montagne pour une montagne durable, innovante et accessible, ces engagements sont déclinés en actions internes et externes. Le cluster est ainsi partenaire du salon SoluCir et du PECCS (Pôle Économie Circulaire Cœur de Savoie). Un travail collaboratif est mené en lien avec la CEC (Convention des Entreprises pour le Climat). Plusieurs interventions ont été menées à l'occasion de séminaires de travail de la CEC (en lien également avec les Espaces Valléens).

Le centre de ressources **Cluster Montagne Data** est pleinement opérationnel. La cellule Veille alimente quotidiennement cet outil de curation, auquel s'ajoutent des études et publications spécifiques, accessible à l'ensemble des membres. Depuis le 2nd semestre 2023, une Lettre de veille bimensuelle est adressée aux membres.

Enfin, le Cluster Montagne a participé et est intervenu dans de nombreuses rencontres techniques ou institutionnelles pour représenter la filière et ses membres : visite de l'entreprise MTB, évènement Greentech à Courchevel, France Clusters, Ski Debrief, Tignes Tech, Nuit Blanche des Étoiles de la Montagne…

L'organisation interne

Sur le plan des ressources humaines, plusieurs points sont à noter pour l'année 2023 :

- Pôle Business Development : démission de Margot BOUCHET en janvier 2023. Le Bureau a fait le choix de temporiser le recrutement sur ce poste, afin de travailler sur la feuille de route stratégique et plus largement sur l'organisation globale de l'équipe. Les actions Business Development France sont assurées par l'équipe opérationnelle en place et plus spécifiquement Élodie COUTIN (Journées Terrain et Rencontres Massif). Les actions internationales sont gérées par l'équipe de direction (Benoît ROBERT et Nathalie SAINT-MARCEL).
- Pôle Communication Promotion Évènements : arrivée de Lise NEVEU en décembre 2023 au poste de chargée de mission Communication, plus spécifiquement en charge des réseaux sociaux (CDD 6 mois).
- Pôle Développement durable : afin de soutenir le déploiement du plan d'actions opérationnel du pôle, et plus spécifiquement du projet européen Interreg-Alcotra « Mission Carb 0 », le recrutement d'un.e chargé.e de mission Développement durable a été lancé en novembre 2023. Manon SOULIGNAC a pris ses fonctions mi-janvier 2024.

Évolutions prévisibles et perspectives d'avenir

Pour cette dernière période de la mandature 2021-2024, les membres du Bureau et le Conseil d'Administration rappellent l'ambition portée par l'équipe de gouvernance :

- **Capitaliser sur la force du collectif**
  - S'appuyer et développer le réseau d'expertises en France et à l'international.
  - Mutualiser les outils et services au bénéfice des membres et de la filière.
  - Agir collectivement pour représenter les acteurs.
  - Être présent et actif dans l'ensemble des massifs.
- **Soutenir l'innovation, l'activité économique et l'emploi local**
  - Partager les analyses, les enjeux, imaginer collectivement les solutions pour accompagner le changement.
  - Stimuler l'expérimentation territoriale.
  - Animer un réseau d'affaires élargi.
  - Accompagner la montée en compétences et soutenir l'emploi stratégique dans la filière.

- **Contribuer à l'attractivité des territoires touristiques en France**
  - Proposer une vision prospective des évolutions et tendances.
  - Participer activement à la transformation des modèles touristiques par nos capacités créatives et opérationnelles.
- **Promouvoir l'excellence française à l'international**
  - Être l'ambassadeur des savoir-faire français dans les montagnes du monde.

Les principaux axes **stratégiques** sont rappelés :

- Accentuer la mise en réseau des membres ;
- Renforcer les liens avec les acteurs des territoires ;
- Accroître la dynamique prospective/innovation avec les territoires ;
- Dynamiser les actions commerciales en France et à l'international ;
- Optimiser les outils de communication ;
- Professionnaliser le centre de ressources ;
- Poursuivre la dynamique de formation.

En 2024, ces axes stratégiques sont déclinés en axes opérationnels **#réseau - #innovation - #croissance - #développementdurable**.

Objectif #réseau

Rappel des objectifs opérationnels :

- Poursuivre l'accueil de nouveaux membres.
- Animer un réseau puissant et dynamique de membres et partenaires fidélisés.
- Promouvoir nos membres et leurs expertises.

Le **pôle Adhérents Partenaires** poursuit l'organisation de rendez-vous réseau, afin de renforcer les collaborations entre les membres, adhérents et partenaires. La Winter Party de janvier a été un beau succès. 2 accueils de nouveaux membres ont été organisés au cours du premier semestre. Une Rencontre Chez l'entreprise MBS a eu lieu fin janvier. Deux rencontres inter-réseaux ont été organisées avec le Club Entreprises de la Team Chambéry Handball (en mars à Val Thorens) et avec le Cluster Eco-bâtiment (en mai à Annecy). L'Assemblée Générale annuelle aura lieu fin juin à Chambéry. Une table-ronde inspirante sur la transformation des modèles est proposée.
Au 10 juin 2024, l'Association compte 229 membres – dont 187 membres adhérents (153 entreprises, 26 institutions et 8 établissements d'enseignement, formation et recherche), 2 membres fondateurs, 6 membres invités permanents, 4 personnalités qualifiées, 20 partenaires privilégiés et 10 Territoires d'Innovation.

Le **pôle Communication Promotion Évènements** poursuit l'animation des membres via la plateforme collaborative MyClusterMontagne. Le travail de rénovation du territoire de communication est en cours de déploiement, avec le lancement du nouveau site internet à l'occasion de Mountain Planet. L'espace membre sera déployé courant 2024. La lettre d'information est diffusée de manière hebdomadaire, afin d'informer les membres sur les actions proposées. La stratégie de relations presse est reconduite et la stratégie de valorisation de la filière en France et à l'international est également poursuivie. Le pôle coordonne également l'organisation de la séquence Pitch Inno' 2024 prévue pour le congrès DSF début octobre.

Sur le plan des **évènements**, le Cluster Montagne a renouvelé sa collaboration avec le Master SEST de l'UGA et Grenoble Alpes Métropole pour l'organisation de l'évènement Sharing for the Future en janvier. Le cluster a collaboré à la première édition de l'évènement Tech & Fest à Grenoble, en participant au pavillon régional. Le premier semestre 2024 a bien évidemment été marqué par la tenue de l'évènement international phare de la filière, le salon Mountain Planet, du 16 au 18 avril à Alpexpo-Grenoble. Le Cluster Montagne a coordonné l'organisation de l'accueil de 180 décideurs internationaux de 20 pays. Un programme riche a été proposé à l'occasion de l'Innovation Cluster Montagne Tour, en Haute-Tarentaise (La Rosière et Bourg-Saint-Maurice Les Arcs) pendant 2 jours en amont du salon. Plus de 20 entreprises membres du cluster se sont mobilisées à cette occasion.

Pendant Mountain Planet, le Cluster Montagne a participé à différents évènements (conférence, Boîte à Pitch…). La semaine a été clôturée par l'International Party, qui s'est déroulée à La Bastille, avec plus de 220 participants. Au second semestre, le Cluster Montagne sera présent aux côtés de ses membres à l'occasion des RIHM (Rencontres Immobilier Hôtellerie Montagne) et sur le Forum des Collectivités Locales de Haute-Savoie.

Objectif #innovation

Rappel des objectifs opérationnels :

- Proposer une vision prospective élargie et partagée.
- Soutenir le développement et l'expérimentation des innovations.
- Inscrire le développement durable comme levier opérationnel.
- Développer le centre de ressources de la montagne.
- Accompagner l'entrepreneuriat pour le développement d'activités nouvelles.

Pour le **pôle Prospective et Innovation**, les travaux se poursuivent au sein du Club Prospective. L'objectif de cette démarche est de confronter les visions, partager les enjeux et contribuer à la mise en place d'outils d'aide à la décision, par la production notamment des Cahiers de Tendances Montagne[s], réalisés en partenariat avec le Crédit Agricole Des Savoie. Le 5e opus, publié en fin d'année 2023, a été traduit en anglais pour le salon Mountain Planet et remis à l'ensemble des décideurs internationaux accueillis à cette occasion. Le 6e opus est en cours de préparation et sera présenté au 2nd semestre 2024. Une mission Hors-Piste a eu lieu à l'occasion du salon Viva Tech en mai 2024. L'Observatoire a été mis à jour au printemps 2024 et les éléments seront communiqués à l'occasion de l'AG des membres. La séquence de Pitch Inno' dans le cadre du congrès DSF est reconduite en octobre 2024 à Reims. Le pôle coordonne la dynamisation de l'outil innovant, véritable démonstrateur des savoir-faire français en matière d'aménagement touristique de la montagne : Cluster Montagne Solutions. L'outil a également été traduit en anglais et valorisé à l'occasion de Mountain Planet. Le Cluster Montagne poursuit sa collaboration avec les chaires de recherche Territoires en Transition (GEM) et Tourisme durable (Fondation USMB), dont l'objectif est d'apporter des connaissances et des méthodologies innovantes aux entreprises et acteurs territoriaux, afin de développer de nouveaux modèles d'organisation, économiques et de gouvernance territoriale.

Le **pôle Entrepreneuriat** poursuit son action. La convention de collaboration avec Chambéry Grand Lac Économie est reconduite. Le Cluster Montagne est partenaire-fondateur de l'Alpes Tourisme Lab, 1er incubateur français dédié au tourisme de montagne (en collaboration avec le Village by CA, French Tech in the Alps et Chambéry Grand Lac Économie). Une 4e promotion lancée en début d'année a permis de sélectionner 6 start-ups accompagnées de mars à juin 2024 par les partenaires (3 boot-camps).

La 12e édition de l'appel à projets d'innovation Cluster Montagne Labs sera lancée entre juin et octobre, la journée de labellisation étant programmée le 17 octobre 2024. Depuis le début de l'année, le Cluster Montagne participe une fois par mois aux rencontres des Experts en résidence dans le cadre de l'incubateur de Savoie Technolac. Enfin, l'organisation d'ateliers de co-développement est prévue en fonction des besoins exprimés par les membres.

Objectif #croissance

Rappel des objectifs opérationnels :

- Favoriser les collaborations avec les acteurs des territoires touristiques.
- Soutenir l'emploi et développer les compétences.
- Faciliter les coopérations internationales entre les acteurs et les territoires de montagne.

Le **pôle Business Development** poursuit les actions de soutien au développement commercial, en proposant des actions à la fois sur le marché national et à l'international. Sur le volet France, 2 Journées Terrain ont été organisées (Les Orres, Les Monts Jura) et 1 est en préparation à Pralognan-la-Vanoise pour le mois de juin. Une journée thématique sur l'impact économique des sports aériens est organisée à Gap le 24 juin en collaboration avec la CCI de Gap. Une Rencontre Massif est prévue dans les Alpes du Sud en septembre 2024. Sur le volet international, le Cluster Montagne a organisé 2 missions benchmark (USA en janvier et Japon en février).

À l'occasion de l'édition 2024 de Mountain Planet (50e anniversaire du salon) le Cluster Montagne a coordonné l'accueil de 180 décideurs internationaux de 20 pays (Innovation Cluster Montagne Tour en Haute-Tarentaise, visite du salon et International Party). Une mission benchmark est prévue en Andorre début juillet. En 2024, le cluster poursuit son engagement dans un programme de coopération décentralisée avec la Colombie, portée par l'ONG Tétraktys et la mairie de Crolles, et co-financée par l'AFD. Un accueil de décideurs sera organisé dans ce cadre en septembre.

Le **pôle Emploi Formation** poursuit l'animation de la plateforme emploi-montagne.com. Le Cluster Montagne renouvelle son action de labellisation de formations universitaires diplômantes. Les acteurs de la filière seront notamment partenaires du Master Géographie et Aménagement de la Montagne de l'USMB. Les partenariats se poursuivent avec l'Université Grenoble Alpes (master Stratégies Économiques du Sport et du Tourisme), l'Université Savoie Mont-Blanc (master Métiers du Droit du Développement Durable de la Montagne) et l'Université de Strasbourg (Master Manager de clusters). Des formations spécifiques sont proposées aux adhérents, en lien avec les actions des autres pôles (pitch…). Compte-tenu du contexte difficile de l'emploi et du recrutement dans la filière, l'action de promotion des emplois et des métiers de la filière s'intensifie. Une page Instagram a été créée et plusieurs évènements sont en préparation pour l'automne. Le Cluster Montagne poursuivra le développement des relations école-entreprise en participant aux évènements type « Semaine de l'Emploi ». Le projet Cluster Montagne Academy, propose un premier module de formation dédié à l'intégration des nouveaux collaborateurs dans les entreprises de la filière. Un second module consacré au développement durable est en cours de déploiement, en collaboration avec Mountain Riders.

Objectif #développementdurable

Rappel des objectifs opérationnels :

- Mesurer son impact.
- Agir pour réduire son empreinte.
- Valoriser les bonnes pratiques.

Le **pôle Développement Durable** poursuit la structuration de son plan d'actions pour l'année 2024. Plusieurs actions sont en cours : reconduction du programme collectif « Plan d'action Transition Environnementale » pour accompagner la mise en œuvre de stratégies de transition, projet d'actions partenariales avec Mountain Riders (Charte Zéro Déchet Sauvage 2030), module de formation « transition environnementale » dans le cadre de Cluster Montagne Academy. Les collaborations se poursuivent avec les chaires de recherche Territoire en Transition et Tourisme Durable (groupe projet ZAN, table-ronde sur les business modèles durables…). Sur le plan des projets collaboratifs, le projet européen Interreg-Alcotra Mission Carb 0 est entré en phase opérationnelle (élaboration de la charte graphique, de l'outil de mesure de l'impact carbone du projet) et les premiers accompagnements d'entreprises démarreront au 2nd semestre 2024.

Sur l'ensemble des pôles, 1 Groupe Projet Immobilier et Energie a démarré en début d'année. Le Groupe Projet Stratégie internationale se réunira en juin pour ébaucher le PDI 2025. Le Groupe Projet Colombie se réunira en juillet. Des Groupes Projets par axe stratégique sont programmés en septembre, afin de préparer le plan d'actions 2025 avec les membres.

Sur le plan de l'organisation et de l'équipe opérationnelle, plusieurs mouvements sont intervenus au cours du 1er semestre 2024 :

- Pôle Adhérents-Partenaires : augmentation du temps de travail de Gwenaëlle VALENTIN à compter de juin 2024 (de 80 à 100 %), ce qui va permettre de renforcer les actions Réseau et les liens avec les Territoires d'Innovation.
- Pôle Communication Promotion Évènements : Lise NEVEU est confirmée en CDI à compter du 29/06/2024 (à 80 %).
- Pôle Développement durable : arrivée de Manon SOULIGNAC au 15/01/2024 (CDD 18 mois à 80 %), en charge de la feuille de route opérationnelle et plus spécifiquement du projet Interreg Alcotra France-Italie « Mission Carb 0). Le poste a reçu le label VTE Vert en juin 2024 (soutien financier).

Sur le plan de la gouvernance et des relations institutionnelles, le Cluster Montagne poursuit sa participation au groupe de travail « Développement économique » du Comité de Massif des Alpes, afin de contribuer à la feuille de route opérationnelle coordonnée par l'ANCT sur l'ensemble du massif, au bénéfice des acteurs touristiques des territoires. Des discussions sont en cours afin d'établir un partenariat structurant avec l'État dans le cadre du projet opérationnel Cluster Montagne Labs.

La mandature 2021-2024 arrive à son terme et les membres procèderont à la désignation des nouveaux administrateurs 2024-2027 à l'occasion de l'AG du 27 juin. Afin de fluidifier les échanges et d'optimiser ce temps réseau, le Conseil d'Administration a souhaité organiser le vote anticipé électronique des résolutions de l'AG et notamment l'élection des administrateurs. L'équipe sortante a souhaité engager un travail d'analyse et de réflexion afin de préciser **la raison d'être « Agir collectivement pour une montagne vivante et partagée »**, l'ambition et les missions du Cluster Montagne. Ces éléments travaillés collégialement depuis 2023 seront transmis à la nouvelle gouvernance. Le président sortant, Patrick GRAND'EURY n'est pas candidat à sa succession. C'est donc avec fierté, mais aussi beaucoup d'émotion, qu'il conduira sa dernière Assemblée Générale ce 27 juin 2024.

Évènements importants survenus depuis la clôture de l'exercice

Le premier semestre 2024 s'est inscrit dans un contexte paradoxal : la saison d'hiver 2023-2024 s'est globalement bien déroulée, avec une fréquentation en hausse (+5 %), mais les résultats sont contrastés selon les massifs. Les enjeux de vulnérabilité face aux évolutions climatiques ont été illustrés par un enneigement faible et inégalement réparti. Les résultats économiques des acteurs touristiques sont globalement satisfaisants, traduits notamment par des montants d'investissements importants sur les domaines skiables (546 M€ vs 380 M€ en 2022- enquête Montagne Leaders – février 2024).

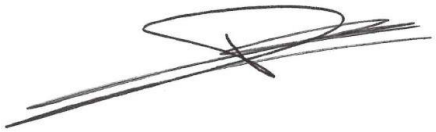
La perspective de l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques d'hiver dans les Alpes françaises en 2030 donnent un cap et pourra jouer le rôle d'accélérateur de transformations importantes pour le futur du tourisme de montagne. Le Cluster Montagne soutient pleinement cette candidature porteuse de défis et d'opportunités pour les acteurs économiques et les territoires.

Les changements profonds en cours tant sur le plan économique, qu'environnemental et sociétal poussent à toujours plus de réflexion collective et d'anticipation pour construire un futur souhaitable et désirable pour les populations, les entreprises, la nature en général et les montagnes en particulier. Le Cluster Montagne inscrit son ambition et son action dans cette perspective.

Conclusion

Compte tenu des éléments qui précèdent, je vous invite à bien vouloir approuver les comptes et le bilan d'activités de l'exercice, tels qu'ils vous sont soumis, et consentir quitus entier et sans réserve aux administrateurs. Je vous en remercie par avance.

Pour le Conseil d'Administration,
Le Président



Patrick GRAND'EURY