

Transition de la Station de Métabief

Engager la transformation d'un modèle économique

Le Syndicat mixte du Mont d'Or (SMMO) gère la Station de ski alpin de Métabief, située dans les montagnes du Jura, à une altitude comprise entre 900 et 1 400 m. Le domaine skiable propose environ 40 km de pistes et comprend une vingtaine de remontées mécaniques. Entre 2010 et 2019, le SMMO a investi pour déployer la neige de culture, qui couvre 40 % du domaine, et mettre à niveau les équipements hivernaux. Avec les changements climatiques et leurs impacts (baisse de l'enneigement, réduction des plages de froid, augmentation des températures étant de plus en plus importants...), la question de la transition de la Station de Métabief s'est imposée au SMMO. En s'appuyant sur des données météorologiques mais aussi économiques et sociales, le SMMO a réalisé une étude pour accompagner la fin du ski alpin à l'horizon 2030-2035.

Pour accompagner cette transition, le SMMO a pris en compte de nombreux paramètres : réflexion sur les enjeux, intégration des connaissances relatives à l'impact du changement climatique à l'échelle du territoire, démarche en termes d'innovation, travail sur les valeurs, modèles économiques, évolution des compétences... La station a ainsi posé les bases d'un plan sur quinze ans pour transformer le domaine skiable en une station de montagne reliée à son territoire, sans ski alpin, dans l'optique de rester attractif, tout en transformant le modèle économique.



40 % du domaine couvert par la neige de culture



- 10 m/an : baisse de la limite pluie-neige



Poids du ski alpin dans le tourisme local :

- **50 %** du PIB touristique du Haut-Doubs dépend de la Station de Métabief
- **40 %** du PIB touristique du Haut-Doubs dépend du ski alpin à Métabief
- **10 %** du PIB touristique du Haut-Doubs dépend du ski de fond sur tous les sites du Haut-Doubs
- Fin du ski alpin et nordique à l'horizon 2035 = **- 60 %** du PIB



Investissements évités :

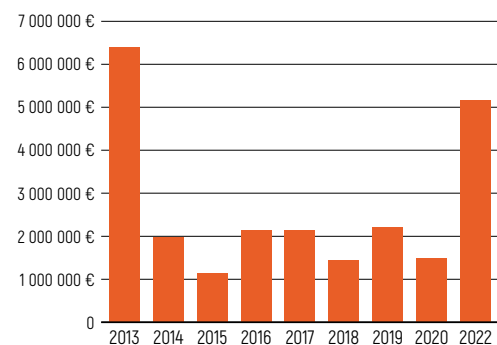
- **15 M€** d'investissements remontées mécaniques initialement prévus
- **2 M€** d'investissements réorientés en maintenance
- **1 000 salariés** : nombre de parties prenantes concernées/inclues dans la démarche

LES GRANDES ÉTAPES



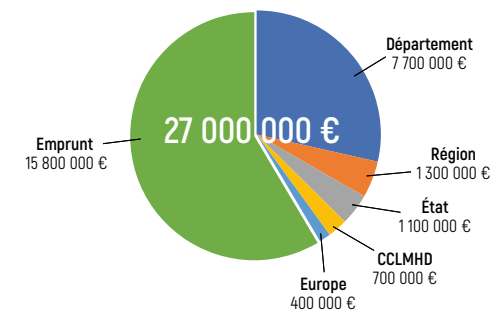
Investissement dans la neige de culture = 6,5 M€, suivi de nombreux investissements de mise à niveau.

Historique des investissements



27 M€ d'investissements sur 2013-2022 (neige de culture, remontées mécaniques, tremplins, luge, etc.)

Financement des investissements



Investissements à réaliser :

- rénovation thermique des bâtiments (centre d'accueil et bureaux à Métabief, rotonde à Chauv-Neuve),
- énergies renouvelables.

2016

Projet de remplacement des remontées mécaniques usées qui présentent des problèmes d'instabilité, chiffré à 15 M€.

2017

Début des réflexions du SMMO autour de la transition climatique : reste-t-il assez d'années d'enneigement pour amortir la dépense ? La première approche climatique faite en interne à partir des données météo et des données du portail DRIAS¹ montre un risque fort de non viabilité du ski alpin à l'horizon 2035. Abandon du projet de renouvellement, mais subsistance des problèmes d'instabilité.

1 - DRIAS - Donner accès aux scénarios climatiques Régionalisés français pour l'Impact et l'Adaptation de nos Sociétés et environnements - les futurs du climat a pour vocation de mettre à disposition des projections climatiques régionalisées réalisées dans les laboratoires français de modélisation du climat (IPSL, CERFACS, CNRM). En savoir plus sur www.drias-climat.fr.

2018

Lancement d'une démarche expérimentale pour trouver une solution technique sur les remontées mécaniques. La méthode SAFE² est développée à Métabief et agréée par le ministère des Transports : les problèmes d'instabilité proviennent des massifs béton. Un programme de remplacement des massifs (2 M€) succède au programme initial de remplacement (15 M€).

2 - SAFE - Structure Audit & Factual Evaluation - est une méthode de mesure vibratoire qui permet de diagnostiquer le vieillissement ou l'endommagement de l'ouvrage et de connaître la durée de vie résiduelle d'une structure. Source : www.theagilityeffect.com

2019

Création du pôle d'ingénierie. Face à l'hypothèse d'une fin du ski à l'horizon 2035, aucun scénario de remplacement du ski n'est envisageable sur le périmètre du domaine skiable. Devant ce « vide », le SMMO décide de mettre en place une ingénierie spécifique pour accompagner la transformation du modèle à une échelle qui va au-delà du périmètre du domaine skiable et embrasse l'ensemble du territoire du Haut-Doubs. Ce pôle est financé par le reversement, par les communes et le Département du Doubs, de 60 % du produit de la taxe sur les remontées mécaniques (TRM) par voie de convention (2019-2021 renouvelée pour 2022-2024).

2020

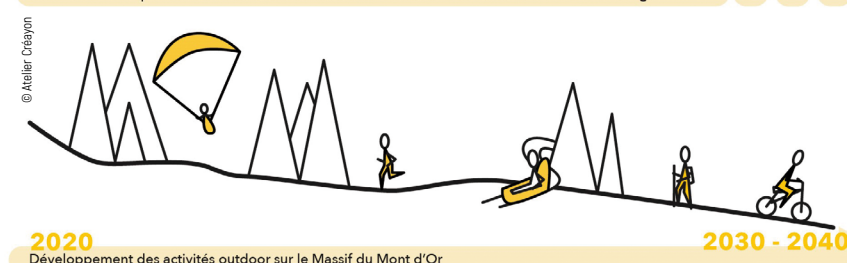
Météo-France et l'INRAE ont lancé, en 2019, le modèle CLIMSNOW pour projeter les impacts climatiques sur les stations de ski. Métabief est la première station en France à faire l'exercice. Les résultats confirment qu'il ne faudra plus compter sur le ski alpin dans 20 ans. **Le coût de la modernisation des remontées mécaniques ne serait pas amorti.**

2021

Événement européen "Les stations de ski face au réchauffement climatique" organisé les 16 et 17 mars. C'est l'occasion, pour l'État, de lancer les États généraux de la transition du tourisme en montagne et de **s'inspirer de l'expérience de Métabief pour alimenter le futur programme Avenir montagnes ingénierie**. Cette mise en lumière permet au SMMO de poser des concepts sur l'ingénierie qu'il a déployée de manière empirique entre 2016 et 2020. Ces concepts sont ceux de l'approche systémique de la complexité. Le SMMO devient lauréat de ce programme fin 2021, pour 2022 et 2023.

Fin 2020

Décision d'anticiper la fin potentielle du ski alpin dans 15-20 ans, en adoptant un Projet de transition pour le domaine skiable : maintien de l'existant et transformation de la luge d'été en luge sur rails et des anciennes constructions en bâtiments à haute performance énergétique (investissements de 15 M€ sur 2021-2028, aidés à hauteur de 80 % par le Département du Doubs, la Région Bourgogne-Franche-Comté, l'État et l'Europe).



TRANSFORMATION DE LA STATION DE SKI EN STATION DE MONTAGNE

De station de sport d'hiver, Métabief se convertit au fil des années en station de montagne. Le SMMO a fait le choix :

- de maintenir le ski alpin en investissant de manière raisonnée dans des solutions alternatives d'entretien des remontées mécaniques, au lieu du renouvellement, plus coûteux et difficilement amortissable ;
- de développer des activités non dépendantes de la neige : lancement d'un projet de restructuration d'activités de plein air (randonnée, VTT, trail, marche nordique, vélo électrique, valorisation de l'espace naturel sensible (ENS) du Mont d'Or) accessibles à tous, y compris aux personnes en situation de handicap ; transformation des équipements du domaine skiable : luge sur rails, projet de construction d'un pôle Montagne, regroupant tous les opérateurs touristiques du Mont d'Or dans un bâtiment à haute qualité environnementale (HQE).

Dans ce contexte, le SMMO a également engagé une recherche-action pour **anticiper le développement des activités « outdoor »** sur le massif du Mont d'Or. Un stage de master 2 en psychologie sociale et environnementale, réalisé en 2021, a conduit à une thèse, pour développer un « serious game »³ permettant aux différentes parties prenantes, qui se projettent sur le Mont d'Or avec des valeurs, des imaginaires et des intérêts différents, de co-construire un nouveau projet à protéger : la montagne.

Conscient que cette transformation sur le périmètre de la station ne suffira pas à compenser la fin du ski, le SMMO décide, également, **d'engager la dépoliarisation du tourisme sur l'ensemble du territoire du Haut-Doubs** grâce à une ingénierie dédiée.

3 - Le serious game ou jeu sérieux est une application informatique qui associe un objectif sérieux (de manière non exhaustive : apprentissage, communication, information, etc.) avec un moyen ludique (inspiré des jeux vidéo et du monde du gaming...). Source : www.digiforma.com

2022

Lancement de l'ingénierie de transformation à l'échelle du Haut-Doubs : des communautés d'acteurs sont mises en place pour lancer des chantiers et réaliser les premières actions sur le nordique, sur les métiers, l'emploi et la formation, sur le marketing. La mise en mouvement des parties prenantes s'accélère et une démarche de masterplan est lancée fin 2022 pour :

- tracer la trajectoire que pourrait suivre cette économie à l'horizon 2040-2050, en respectant les enjeux climatiques et environnementaux ;
- conforter les communautés d'acteurs, afin qu'elles apprennent à coopérer sur la durée et, ainsi, devenir agiles et s'adapter aux changements à venir ;
- capitaliser les premières actions déjà engagées et organiser les prochaines à court terme.

CHANGER DE PÉRIMÈTRE DE LA STATION AU TERRITOIRE



© Atelier Crayon



LES FACTEURS DE RÉUSSITE

- Connaître pour préparer la transition : l'exploitant doit s'appropriier pleinement les enjeux et être impliqué fortement dans une stratégie d'adaptation climatique.
- Prise de risque politique, par rapport à l'ensemble des élus concernés : assumer les changements de trajectoire par rapport à ce que l'on attend d'une station de ski.
- L'anticipation : aborder la question de la transition climatique suffisamment tôt pour éviter la perte brutale des retombées touristiques liées au ski alpin.
- Travailler avec chaque acteur de la station pour construire des solutions.

Les conditions de réussite de la transition reposent sur la capacité des acteurs du tourisme à travailler ensemble et à faire preuve de résilience et de créativité. Tout le monde doit être prêt pour continuer à avoir des activités, des emplois et à apporter de nouvelles choses aux personnes qui vont continuer à venir en montagne.

Adapter les compétences : le SMMO développe, depuis 2012, la professionnalisation des métiers de la station, pour permettre à chacun de valoriser ses compétences autrement, le jour où il n'y aura plus de remontées ; dans ces phases de changement, il est important de s'appuyer sur des piliers que sont les savoirs, savoir-faire et savoir-être, ainsi que sur les valeurs des professionnels qui œuvrent dans ce secteur.

Ne pas aller trop vite et imaginer des solutions toutes faites. Par exemple, la tentation de remplacement du ski par les activités « outdoor » est mise à mal par les conflits et les impacts que ces activités ont sur les milieux naturels et les autres activités de montagne (agriculture, foresterie).

« De manière systématique, le cœur du sujet, c'est l'humain, qu'il faut considérer dans sa dimension individuelle et collective. Pour réussir la transition, il faut cerner les freins cognitifs que sont le déni, l'espoir, l'orgueil et l'indifférence. Face à ces freins, il est utile de revenir à la question du sens et des valeurs individuelles, et de valoriser les compétences individuelles. » **Olivier Érad**

LE BILAN

Le poids du ski alpin a diminué. Il n'est plus le cœur du système.

INVESTISSEMENTS RÉALISÉS

- Maintien du ski alpin : 2 M€ (comportant la réhabilitation du télésiège de Troupézy)
- Conversion de l'ancienne luge en luge 4 saisons : 4,25 M€ (dont 1 M€ financé par la Région Bourgogne-Franche-Comté)
- Plan pluriannuel d'amélioration des remontées mécaniques et des équipements : 800 000 €/an

En termes d'ingénierie, un poste de chef de projet transition touristique et loisirs rattaché au SMMO a été créé pour le compte des cinq communautés de communes. Ce poste, ainsi que celui du responsable du Pôle d'ingénierie de transition du SMMO et d'une doctorante en psychologie sociale et environnementale, bénéficient de soutiens financiers :

- reversement du produit de la taxe Remontées mécaniques par les communes de la station et le Département du Doubs : 600 000 € sur la période 2019-2024,
- Programme Avenir montagnes ingénierie : 206 000 € sur 2022-2025
- INTERREG Espace alpin – projet Beyondsnow (pour lequel la Région Bourgogne-Franche-Comté est observatrice) : 126 000 € sur 2022-2024

LES PERSPECTIVES

Le poids économique global du tourisme est faible. Toutefois, son rôle est davantage sociétal : promotion et attractivité du territoire au bénéfice des entreprises locales, encouragement des échanges humains, ouverture du territoire vers l'extérieur, développement des offres de sport et de loisirs pour tous, notamment des personnes en rupture d'emploi ou en difficulté sociale. Objectif : créer suffisamment de nouvelles activités d'ici à 10 ans pour conserver l'attractivité et les emplois dans le tourisme.

Grâce à l'animation territoriale réalisée par l'ingénierie de projet, des volontés et des initiatives émergent sur le territoire du Haut-Doubs, comme par exemple :

- le projet de restructuration du produit VTT/trail/marche nordique par la Communauté de communes des Lacs et Montagnes du Haut-Doubs (CCLMHD),
- l'organisation de l'Ultra trail des montagnes du Jura (UTM).

LES RESSOURCES POUR ALLER PLUS LOIN

La transition climatique des stations de ski. L'expérience de la station de Métabief Montagnes du Jura, SMMO, Métabief Montagne du Jura, ANCT, Eusalp, Département du Doubs, Région Bourgogne-Franche-Comté, Lacs et Montagne. 2018

Les méthodes, contenus et livrables de la transition du tourisme et des loisirs du Haut-Doubs sont consultables sur le site Internet o-doubs.com

LES PARTENAIRES



FICHE RÉALISÉE PAR



MARS 2023

DANS LE CADRE DU GROUPE RÉGIONAL



CONTACT@CLIMATBFC.FR

