

Conseil départemental du Doubs

du 30 septembre 2024

Rapport n° 301

Commission[s] : 3

Timbre : DGS /DMAP/DDET

DYNAMIQUE TERRITORIALE

TOURISME - DÉVELOPPEMENT DE L'OFFRE ET DE L'ATTRACTIVITÉ TOURISTIQUE - SOUTIEN À L'AMÉNAGEMENT ET À L'ATTRACTIVITÉ

Objet : Syndicat mixte du Mont d'Or : Réflexions quant à l'évolution de la station de Métabief dès 2025

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	2
I – REPERES SUR LA STATION DE METABIEF	4
II – CONSTATS ET PROBLEMATIQUES.....	6
II – 1. UNE SITUATION FINANCIÈRE DÉLICATE	6
II – 2. PROBLÉMATIQUES EN PRÉSENCE : LES ÉQUATIONS À RÉSOUDRE	7
III – ET DEMAIN ?	9
III – 1. L'EXPLOITATION DU DOMAINE SKIABLE	10
III – 2. L'ADÉQUATION DES MOYENS HUMAINS DU SMMO	12
PROJET DE DELIBERATION	13
TABLE DES ANNEXES	14

INTRODUCTION

La station de Métabief a amorcé sa transition climatique dès 2021, devançant ainsi les impacts du réchauffement climatique sur l'enneigement de la station, qui, faute de constance et de quantité, met à mal et en tension ses activités hivernales et plus généralement son équilibre financier.

Ce changement climatique se constate de plus en plus fortement et régulièrement depuis plusieurs années maintenant, ici et ailleurs et principalement au niveau des stations de moyenne montagne. L'impact de ce changement climatique sur les stations de ski de montagne a fait l'objet d'un rapport documenté de la Cour des Comptes en février 2024 mettant en évidence « l'essoufflement du modèle français des stations de montagne depuis les années 2000 »

Précurseur, la station de Métabief, reconnue au niveau international pour son anticipation et ses actions en matière de transition, qui lui vaut d'être considérée comme « un modèle », a ainsi concrètement opté pour des choix innovants, volontaires et de saine gestion, dans plusieurs domaines, qui se sont traduits notamment par :

- Une perspective d'abandon progressif des activités neige à compter de 2030
- Une diversification de ses activités au profit de la saison estivale : nouvelle luge d'été, produits randonnées et VTT développés, nouvel accrobranche...
- Une gestion rationalisée de ses dépenses d'exploitation et de maintenance ...
- Une gestion de son parc de matériel.

Le 26 juillet 2020 à l'initiative de l'exécutif départemental, une présentation à Métabief du projet de transition climatique du tourisme dans le Haut Doubs a été partagée avec l'ensemble des Conseillers départementaux. La station de Métabief s'est ainsi engagée depuis 2020 dans le passage d'une station de ski vers une station de montagne, 4 saisons, à l'image d'autres stations des Vosges, du Jura, du Massif central, qui ont opté pour cette trajectoire au vu des évolutions climatiques et pour faire évoluer leur modèle économique. Rappelons en effet que le ski demeure, et de loin, l'activité la plus rentable de la station et économiquement la plus lucrative, loin devant les autres activités, qui entre autres, ne drainent pas des volumes de fréquentation, et donc des recettes, de même ampleur.

A noter que depuis 2016, le SMMO a engagé une réflexion sur le devenir de son modèle économique face aux enjeux climatiques.

Mais force est de constater que l'hiver 2023-2024, malgré les mesures déjà en place, vient questionner la prospective imaginée en 2021 : la station n'a pu concrètement ouvrir que 70 jours sur l'hiver, sur les 120/150 jours théoriques, et dans des conditions dégradées voire très dégradées compte tenu des conditions d'enneigement et de météo. Les impacts sont immédiats sur plusieurs champs :

- La situation financière du syndicat mixte est très déficitaire, contraignant ainsi les collectivités membres que sont la Communauté de communes des Lacs et Montagnes du Haut-Doubs et le Département à subventionner le budget, mais aussi à en assurer l'équilibre pour le seul Département, soit à verser une contribution totale de près de 2,8 M€ pour le Doubs
- L'activité générale liée au ski et aux mains de socio-professionnels souffre (restauration, location de matériels et immobilière ...)
- Les saisonniers de la station sont pour partie en chômage technique.

A noter que les investissements réalisés ces dernières années en matière de neige de culture ne peuvent compenser totalement l'absence de neige naturelle. Il faut en effet pour la produire, des conditions bien particulières en matière de froid notamment, qui sont de moins en moins réunies avec le réchauffement climatique.

Le Département est un membre fondateur historique de la station, qui a ainsi contribué à hauteur de 15.8 M€ en investissement et fonctionnement depuis 2010 pour soutenir son développement, son exploitation et accompagner ses diverses évolutions. La station est en effet indéniablement un pôle touristique du département qui draine une activité économique certaine.

Mais le monde évolue et change. De façon accélérée. Et génère de vraies problématiques, qui s'imposent aujourd'hui aux décideurs politiques :

- De réelles tensions financières affectent les collectivités, et notamment le Département, qui doit aussi mettre sur pied un plan d'économies pour équilibrer ses budgets et faire face à l'augmentation des dépenses dans le champ social notamment (protection de l'enfance, insertion, handicap ...), tout en devant composer avec une raréfaction de ses recettes (baisse des DMTO depuis 2022, dotations de l'Etat ...), sans qu'il ne dispose plus d'aucune possibilité en matière de levier fiscal. C'est l'heure des choix.
- Les attentes et besoins de la société qui évoluent aussi, à coupler avec les tensions sur les finances des familles, étant entendu que seuls 10% de la population française s'adonnent au ski alpin chaque année
- La prise en compte de l'environnement, des problématiques écologiques, qui interroge la société et de fait les activités consommatrices d'énergie et de ressources élémentaires, telles que l'eau (et il en faut pour produire de la neige de culture).

Le moment présent est alors aux questionnements ...

Le Département est par ailleurs membre et partenaire de nombreux organismes qui participent à la mise en œuvre de l'action de la collectivité sur les territoires, au travers d'associations, d'établissements publics, de syndicats mixtes Il a lancé en 2022 un programme d'audit et de contrôle de certains de ces organismes, appelés aussi satellites, dans un objectif d'optimisation de la gestion des fonds publics, de performance et de transparence.

Aussi, le syndicat mixte du Mont d'Or a fait l'objet d'un audit, confié à des prestataires externes spécialisés en 2023, avec comme ambition de faire un état de la situation du syndicat sur les champs comptables, juridiques, activités et gouvernance, mais aussi prospectif, en tenant compte de la situation financière du syndicat, de son activité mais aussi du contexte climatique changeant.

Les résultats sont particulièrement éclairants : le modèle économique de la station n'est plus viable et doit être adapté pour préserver la station, au risque sinon de la voir disparaître (cf. synthèse des phases 1 et 2 de l'audit en annexe).

Il est ainsi proposé dans ce rapport, de présenter un état de la situation de la station, quelques éléments de repère sur les traductions concrètes du changement climatique dans les stations de moyenne montagne en France notamment ou proche de nous, les principaux enseignements de l'audit mais aussi de présenter les différents scénarii envisagés en matière de prospective d'ici 2032.

Il y a nécessité à statuer aujourd'hui sur la trajectoire de la station dès 2025 pour préserver son activité et accélérer des adaptations devenues dès maintenant nécessaires. En qualité de membre majoritaire du syndicat mixte, et de financeur, le Département se doit de définir dès aujourd'hui, la stratégie qui lui semble la plus adaptée et appropriée à la situation et aux enjeux actuels et à venir, afin de la porter devant les instances de cette structure dès cet automne.

Métabief est aujourd'hui une station pionnière, reconnue à l'international, pour avoir su anticiper et avoir amorcé une stratégie de transition climatique, qui peut lui permettre de « prendre le virage » nécessaire. Sa stratégie de gestion mise en place depuis 2015 lui évite sans nul doute, aujourd'hui, des décisions drastiques et sans retour : en investissant dans des activités autres que le « tout neige », elle a déjà amorcé la transition de son modèle économique en le diversifiant et en rationalisant ses dépenses liées à l'exploitation du domaine.

Cet atout est incontestablement une chance réelle aujourd'hui de pouvoir continuer le mouvement et de poursuivre sa mutation, mais en l'accélérant. Les stations n'ayant pas amorcé cette dynamique font le constat sévère aujourd'hui : celui de devoir tout simplement fermer à court terme pour des motifs économiques.

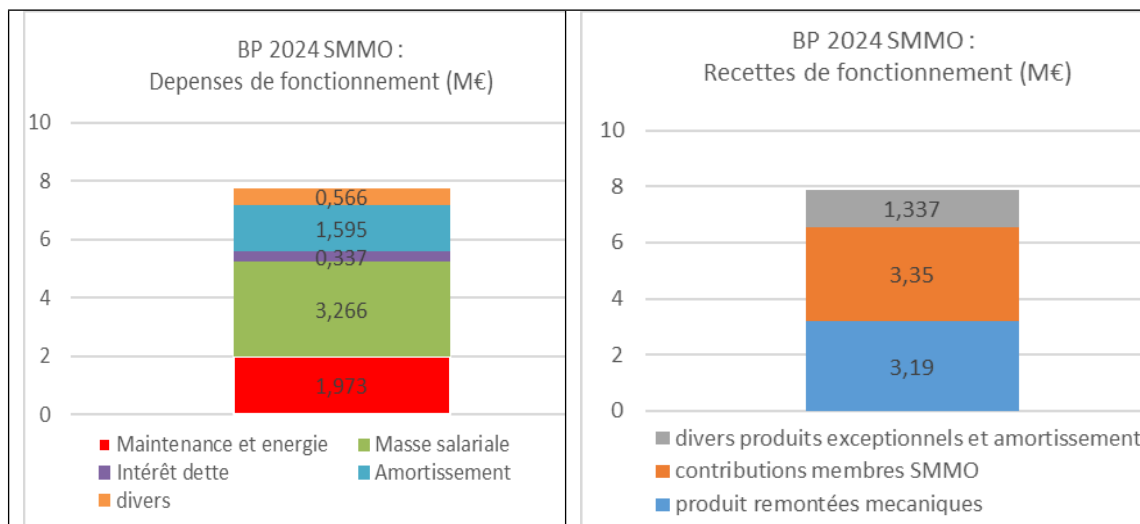
A noter que le positionnement de la station, à proximité de la Suisse, constitue sans conteste un atout supplémentaire, l'économie locale reposant aussi sur d'autres appuis solides et fiables. Les stations du Cantal par exemple ou des Pyrénées, confrontées aux mêmes problématiques climatiques, ne disposent pas de cet environnement favorable et représentent bien souvent l'activité économique importante de tout un secteur géographique. On imagine alors aisément les conséquences de leur fermeture sur les bassins de vie concernés.

I – REPERES SUR LA STATION DE METABIEF

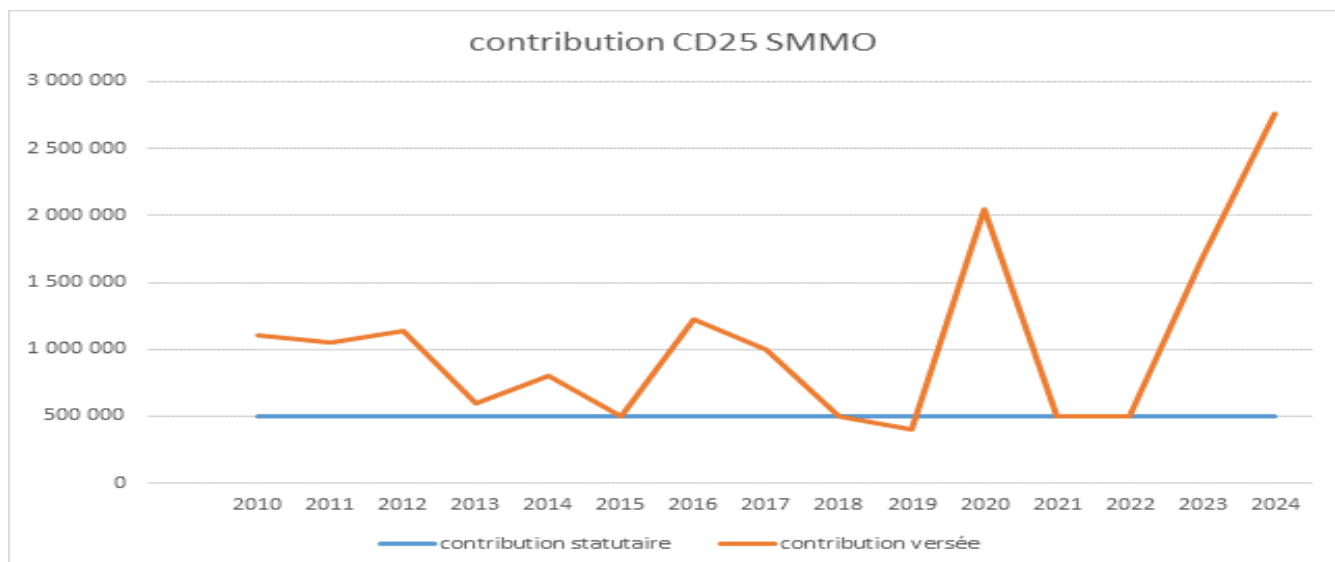
Une brève carte d'identité de la station permet de comprendre aisément les caractéristiques de cette entité particulière :

- Une station historique, créée en 1979 et qui a connu de nombreuses évolutions ;
- Un syndicat mixte (SMIX) fermé, constitué de deux membres, qui gère l'activité du domaine : le CD25 et la Communauté de Communes des Lacs et Montagnes du Haut-Doubs (CCLMHD), qui a succédé à un précédent SMIX constitué entre le Département et les 5 communes historiques de la station ;
- Une gestion en direct par le syndicat, après avoir fait l'objet d'une délégation de service public (DSP) au début des années 2000, mais qui a été abandonnée au profit d'une reprise en régie en 2010 ;
- Un double objet :
 - o Gestion des remontées mécaniques,
 - o Gestion du tremplin de saut à ski de Chaux Neuve,
- Un patrimoine :
 - o Un parc de 19 remontées mécaniques, allant du téléski au télésiège débrayable, avec des installations de plus de 30 ans d'âge et d'autres plus récentes,
 - o 34 pistes de ski, représentant un linéaire de 36 km,
 - o Des engins et outils d'exploitation et d'entretien : dameuses, tracteurs, outillages, ...

- Des Hommes :
 - Une fréquentation de la station allant de 80 000 à 170 000 skieurs par saison,
 - 40 salariés permanents et une centaine de saisonniers, notamment l'hiver,
- Un budget :
 - Des postes importants : ressources humaines, exploitation/maintenance et énergie, qui couvrent près de 70 % du budget en dépenses du SMMO :



- Des amortissements de l'ordre de 1,5 M€/an, permettant de financer des investissements ;
- Une dette de 14 M€ qui s'éteindra en 2032 (soit des annuités de remboursement de l'ordre de 1,4 M€ /an : capital + intérêts) ;
- Un programme d'investissement en faveur de la transition climatique de la station décidé pour la période 2021-2025 (luge « 4 saisons », télésiège du Troupézy, bâtiment d'accueil à Super Longevilles), parallèlement à la mise en œuvre d'un programme pluriannuel d'amélioration des remontées mécaniques et des équipements (PPARME) destiné à poursuivre l'activité neige tant que les conditions climatiques le permettront, de manière à amortir financièrement les installations ;
- Un chiffre d'affaires annuel qui varie entre 2,4 et 4,6 M€ depuis 10 ans (hors COVID) et qui repose pour 2/3 sur les activités hiver, et pour 1/3 sur les activités été ;
- Un petit équilibre, établi à 5,2 M€ en 2024 (recettes de fonctionnement qui couvrent les dépenses de fonctionnement) qui est de plus en plus rarement atteint et implique donc une participation accrue des membres du SMMO pour financer le budget du syndicat ;
- Des participations du CD25 qui ont connu, au cours du temps, les évolutions suivantes :



- Un positionnement avantageux :
 - Seule station de ski alpin significative du département ;
 - Accessibilité en voiture et en train (depuis les gares de Frasné et de Pontarlier) ;
 - Politique tarifaire attractive : forfait journée ski adulte à 33 € (à comparer aux 50/65€ des stations alpines).

II – CONSTATS ET PROBLEMATIQUES

II – 1. Une situation financière délicate

- **Un modèle économique à bout de souffle et encore très dépendant de la neige**
 - En 2023, le chiffre d'affaires (CA) de la station représente seulement 41% des recettes de fonctionnement et dépend à près de 70% de la neige. L'absence de neige génère donc une menace sur les 2/3 du CA, le reste du CA étant apporté par les seules activités d'été, qui même en cas de « belle saison » ne peuvent donc compenser les « mauvais hivers » au niveau financier.
 - Pour être économiquement autonome et viable, il serait nécessaire que les recettes de fonctionnement puissent couvrir les dépenses de fonctionnement (masse salariale, charges d'exploitation et de maintenance de la station). Or, force est de constater que, sur les 5 dernières années, le Département a contribué à hauteur de 7,5 M€ compensant ainsi un déficit d'exploitation de 6 M€.
 - A ce jour, le fonds de roulement du SMMO, alimenté en cas de bons (voire très bons) hivers permettant dès lors de dégager un excédent de fonctionnement, est quasiment consommé : il n'y a donc plus de réserves financières pour pallier les mauvaises saisons.
 - A ce jour, la dette ne peut plus être remboursée par les recettes de fonctionnement : cette charge est donc à couvrir par les subventions de fonctionnement des deux membres du syndicat (CCLMHD et CD25).

- Les deux membres fondateurs du SMMO ne sont pas exposés financièrement de la même manière : la participation de la Communauté de communes est plafonnée à 512 000 €, alors que le Département participe à hauteur de 500 000 € et assure en complément et seul la subvention d'équilibre. Cela signifie qu'en cas de mauvais hiver, c'est le Département qui doit assumer financièrement l'équilibre budgétaire du SMMO, quel que soit l'ampleur du déficit. C'est pour cette raison que, durant ces dernières années, les participations du Département ont oscillé entre 0,5 M€ et 2,760 M€.
- **Un modèle économique à forte inertie**
 - Si l'activité principale du SMMO consiste à gérer une station de ski et d'activités été, en lien avec les remontées mécaniques, son fonctionnement repose sur 3 postes clés :
 - la masse salariale : 40 salariés permanents et environ 100 saisonniers à recruter dès l'automne pour la saison complète ;
 - les charges de fonctionnement (exploitation, maintenance, énergie), nécessaires pour faire tourner les remontées mécaniques, produire la neige de culture mais aussi entretenir le domaine skiable ;
 - des obligations bien réelles en matière de sécurité du domaine et de ses installations, qui imposent notamment le respect de normes de sécurité drastiques et la réalisation d'interventions coûteuses et réglementaires/obligatoires sur les remontées mécaniques (grandes inspections des télésièges par exemple, imposées régulièrement et qui consistent à démonter l'ensemble de la remontée, d'inspecter tous les différents composants) et de procéder aux changements si besoin.

Ce qui implique que la gestion de la station ne peut se modifier « du jour au lendemain », au gré des évolutions météorologiques par exemple. Le modèle ne dispose pas de capacité de souplesse, réactivité ou agilité car il implique d'anticiper, d'organiser et de prévoir. On ne peut donc pas arrêter la station deux semaines par exemple et la rouvrir pour trois semaines ensuite, ou décider tout à coup d'utiliser des remontées mécaniques opportunément alors même qu'elles n'auraient pas été vérifiées au niveau sécuritaire avant l'ouverture de la station. Le modèle « stop and go » n'est tout simplement pas possible avec les stations de ski.
 - Il convient aussi de gérer la dette de la structure, qui impose des annuités de remboursement à hauteur de 1,4 M€/an en moyenne pour les 10 années à venir.
- **Le statut contraignant lié à la gestion des remontées mécaniques**
 - L'activité « gestion des remontées mécaniques » exercée par le SMMO étant un service public à caractère industriel et commercial (SPIC), les recettes de fonctionnement doivent réglementairement couvrir les dépenses : cette réalité est à intégrer dans les ajustements à venir s'agissant de la subvention d'équilibre.

II – 2. Problématiques en présence : les équations à résoudre

Partant des constats opérés précédemment, les réflexions quant au devenir de la station doivent composer avec les enjeux majeurs suivants :

- Faire évoluer le modèle économique, tout en garantissant à la station une cohérence/lisibilité du produit délivré, à même de le rendre commercialisable et attractif (prestations, prix des forfaits, ...).

La station de Métabief est une station familiale, qui permet l'apprentissage du ski alpin dans de bonnes conditions (environnement, difficulté, tarif ...), mais aussi la pratique d'un ski plus sportif. Faire évoluer le modèle implique aussi de définir quel sera son prochain visage, et sur quel segment de clientèle elle devra (ou pourra) se situer, pour lui garantir un potentiel d'activités et un repositionnement marketing lisible et identitaire.

- Accélérer la transition de la station au vu des conditions météorologiques et des contraintes financières que rencontrent ses partenaires, dont le Département du Doubs. L'arrêt de l'activité neige à compter de 2030, envisagé initialement dans le cadre du programme de transition de la station, est une échéance paraissant aujourd'hui trop lointaine, qui fait peser un risque financier trop important, qui plus est, de manière récurrente chaque année pour ses financeurs, eux-mêmes confrontés à des tensions particulières.
- Réaliser la transition en l'inscrivant dans un calendrier acceptable, réaliste et adapté au modèle existant. En effet, la station a sa propre inertie, liée à son objet, son patrimoine, ses hommes, son modèle économique, son inscription dans l'écosystème local, ...
Il en va de la crédibilité de la démarche, de son acceptation au niveau local, et de sa co-construction avec l'ensemble des parties prenantes intéressées (collectivités, socio professionnels, salariés, ...).
- Recentrer les activités du SMMO sur ses fondamentaux : gérer et exploiter une station de loisirs autour d'activités hiver et été (offre « toutes saisons »), et mettre fin aux activités conduites à la place de tiers et à titre gratuit (l'animation nature randonnée ou la transition du territoire pourraient ainsi être opérées à l'échelon communal ou intercommunal).
- Prendre des décisions dès maintenant, pour éviter « la faillite » de la station et que son déclin n'emporte l'ensemble des activités.
Les stations de moyenne montagne (jusqu'à 1 800m d'altitude environ) rencontrent toutes les mêmes difficultés liées au manque récurrent et accéléré d'enneigement, qui fragilise leur modèle économique et les contraint à des décisions parfois radicales, de fermeture totale des sites, surtout lorsqu'ils sont exclusivement dédiés aux activités d'hiver.
Dans le Jura voisin, dans les Alpes, les Pyrénées, ces stations sont toutes confrontées aux mêmes réalités implacables (cf. le rapport de la CRC de février 2024 intitulé « Les stations de montagne face au changement climatique »).

Zoom sur la situation des stations de ski en France

La France compte 230 stations de ski pour un chiffre d'affaires de 1,6 Milliard d'euros par an.

A cette heure, les dépenses pour l'été restent inférieures à celles de l'hiver, canons à neige et damage obligent : 48 M€ l'hiver contre 34 M€ l'été, sauf pour les stations de moyenne altitude (Jura, Massif central et Vosges), qui investissent depuis quelques années plus pour l'été que pour l'hiver : installations de télécabines pour mieux transporter les piétons de tous âge et les VTT notamment, biathlon laser sur herbe, accrobranche, tyrolienne, VTT et trottinette électrique

A noter que cet hiver et dans tous les massifs, les exemples sont nombreux de stations qui ont dû réduire leur domaine skiable ou fermer les sites plusieurs jours consécutifs pour faire face au manque d'enneigement, y compris celles équipées en neige de culture, qui ne constitue plus une solution alternative sûre dès lors que les températures ne sont pas suffisamment froides (cas de l'hiver 2023-2024 par exemple). Les stations de haute montagne en revanche s'en sont beaucoup mieux sorties, avec des enneigements importants voire très importants.

Le manque d'enneigement répété depuis plusieurs années interroge les modèles économiques qui se trouvent fragilisés, voire déstabilisés, par l'activité phare (le ski), qui jusqu'alors, leur garantissait des ressources telles que la gestion des stations demeurerait positive globalement. La récurrence des mauvais hivers, annoncée pour les années à venir par diverses études menées par des spécialistes en météorologie, recherche et tourisme (ClimSnow pour le Grand Est par exemple), devrait s'accélérer et s'intensifier au point de devoir inventer de nouveaux modèles ou à défaut, rationaliser ceux existants, dès lors où ils sont en capacité d'engager la mutation ou la mue.

Des exemples de stations de moyenne montagne qui ont récemment fermé définitivement faute de neige : Station de Chambon des Neiges (pied de station à 1200 m d'altitude) fermée en 2002 / Station de La Sambuy (pied de station à 1 150 m d'altitude) fermée en 2022,

III – ET DEMAIN ?

Les réflexions conduites en matière de prospective ont naturellement porté sur les deux volets complémentaires suivants au vu de l'activité de la station :

- Volet 1 : Réflexion sur l'exploitation du domaine skiable avec l'objectif d'en limiter les coûts d'exploitation (maintenance, énergie, coût RH des saisonniers) : ce volet implique de s'interroger sur le périmètre du domaine skiable, les modalités d'ouverture et donc d'utilisation ou non des remontées mécaniques, et donc de la mobilisation ou non de moyens humains afférents...
- Volet 2 : Prospective concernant une baisse de la masse salariale des personnels permanents du SMMO consécutive à la rationalisation du domaine skiable : il s'agit de la conséquence directe de la remise en question du périmètre du domaine skiable.

Les propositions en découlant sont exposées ci-après.

III – 1. L'exploitation du domaine skiable

La réflexion quant à la nécessaire mutation de l'activité hivernale de la station a été construite sur la base de quatre scénarios différents mais progressifs, en faisant varier à l'intérieur d'entre eux le paramètre de la fréquentation :

- Scénario « au fil de l'eau » : pas de changement : poursuite de l'exploitation des installations actuelles ;
- Scénario « transition basse » : fermeture chaque année d'une remontée mécanique, jusqu'en 2032 ; (cf. annexe 2)
- Scénario « transition haute » : fermeture de plusieurs remontées mécaniques en 2025, puis lissage dans le temps jusqu'en 2032 ; (cf. annexe 2)
- Scénario « optimisation majeure » : dès l'hiver 2024-2025, fermeture du secteur de Piquemiette et ouverture du secteur de Super Longevilles uniquement pendant les week-ends et les vacances scolaires si les conditions d'enneigement sont favorables, et fermeture de 5 remontées mécaniques (cf. annexe 2).

Les variantes retenues en termes de fréquentation sont les suivantes :

- Hypothèse basse : 80 000 journées skieurs ;
- Hypothèse moyenne : 115 000 journées skieurs ;
- Hypothèse haute : 170 000 journées skieurs.

Les scénarios « transition basse », « transition haute » et « optimisation majeure » permettent de faire plus ou moins d'économies en fonctionnement surtout, mais aussi en investissement, même si la priorité de la démarche se concentre sur le fonctionnement.

Les économies concernent naturellement les trois postes de dépenses les plus significatifs pour le SMMO : les ressources humaines, la maintenance/exploitation et l'énergie.

Les résultats sont présentés ci-dessous :

Descriptif	Chiffres d'affaires « remontées mécaniques » annuel entre 2025 et 2032	Economie générée en M€ (par rapport au BP 2024)	Total économies générées en M€ (par rapport au BP 2024)	Contribution moyenne totale des membres en M€	Contribution CD25 en M€
Scénario « fil de l'eau » : poursuite de l'exploitation des installations actuelles	Variation comprise entre 2,190 et 3,890 M€	Valeur de référence du montant annuel des charges : Maintenance : 0,875 Ressources humaines : 3,2	Néant	De 2,5 à 4,6	De 2 à 4
Scénario « transition basse » : premières adaptations des installations entre 2025 et 2032, à raison de 1/an,	Variation comprise entre 2,120 et 3,890 M€	Energie : de -0,013 à -0,035 Maintenance : de -0,005 à -0,083 RH saisonniers : de -0,07 à -0,27	De 0,088 à 0,388	De 2,5 à 4,2	De 2 à 3,8
Scénario « transition haute » : adaptations plus poussées et plus rapidement conduites dès 2025 (3 RM), puis rythme annuel entre 2025 et 2031	Variation comprise entre 2,050 et 3,720 M€	Energie : de -0,013 à -0,035 Maintenance : de -0,005 à -0,083 RH saisonniers : de -0,1 à -0,28	De 0,118 à 0,398	De 2,6 à 4,2	De 2,1 à 3,8
Scénario « optimisation majeure » : fermeture complète de Piquemiette exploitation différente de Super Longevilles dès 2025, puis fermeture d'autres RM pour ne laisser que TSD Morond et quelques autres RM	3 M€ (basé sur enneigement moyen et fréquentation à 120 000 journées skieurs)	Energie : -0,14 Maintenance : -0,4 RH saisonniers : -1,2	1,74	2	1.5

Ces résultats sont très éclairants pour la décision :

- Pour l'ensemble des scénarii, l'imprévisibilité quant à l'enneigement et la fréquentation génère une incertitude financière de l'ordre de 1,7 M€ pour les recettes de fonctionnement et donc, in fine, pour la contribution de la collectivité départementale.
- **Les scénarios « transition basse » et « transition haute »** ne permettent pas de faire des économies à la hauteur des enjeux financiers en présence :
 - En effet, les remontées mécaniques progressivement supprimées sont vieilles, amorties et ne représentent pas des charges financières importantes, y compris en maintenance et exploitation. Seuls les télésièges sont onéreux à entretenir (grande visite d'inspection réglementaire, moyens humains, ...).
 - Sans fermeture de certaines pistes et parties du domaine skiable, il est nécessaire de garder des moyens humains conséquents et de veiller aussi au bon entretien des remontées mécaniques.
 - Le seul impact à demi-significatif concerne le moindre recours aux saisonniers, mais dans un volume qui demeure faible (de l'ordre de 88 à 400 k€ suivant les scénarios).
 - Les conséquences de ces scénarios sur les participations des membres sont les suivantes :
 - Elles varieraient entre 2,3 et 4,3 M€ / an, soit 0,512 M€/an pour la Communauté de communes, et entre 1,8 et 3,8 M€ pour le Département du Doubs (0,5 M€ en statutaire et entre 1,3 et 3,3 M€ en subvention d'équilibre).
- **Seul le scénario « optimisation majeure » a un impact adapté aux enjeux**, et donc une incidence sur la participation des deux membres fondateurs du SMMO :
 - En fermant le secteur de Piquemiette dès cet hiver 2024-2025, dont la fréquentation ne représente que 20% de la fréquentation totale de la station, et en n'ouvrant le secteur de Super Longevilles que pendant les week-ends et pendant les vacances si les conditions sont réunies (neige notamment), les économies deviennent beaucoup plus significatives (0,6 M€/an) et à même de permettre au SMMO de s'approcher davantage de l'équilibre de sa section de fonctionnement et donc d'un modèle dès lors plus viable et autonome.
 - Ce scénario permet également d'économiser 1 M€ en investissement par rapport au programme actuel (en supprimant certaines grandes inspections du télésiège de Piquemiette par exemple), potentiellement mobilisable pour d'autres investissements en lien direct avec la transition de la station.
 - La participation des membres serait ainsi cantonnée entre 1,5 M€ et 2,5 M€ décomposée comme suit : 0,512 M€ pour la Communauté de communes, et 0,5 M€ pour le CD25 complété par un montant de **1** M€ de subvention d'équilibre (modulo l'incertitude financière liée à l'enneigement et la fréquentation).

Le scénario « optimisation majeure » montre bien que, sans une intervention drastique dès cet hiver 2024-2025 pour les premières actions, telles que la fermeture du secteur de Piquemiette notamment, il ne sera pas possible d'anticiper la mue nécessaire de la station et donc de contenir les participations financières de ses membres.

III – 2. L'adéquation des moyens humains du SMMO

La restriction du domaine skiable envisagée emporte de facto une incidence sur les moyens humains saisonniers (cf supra).

Au-delà et en complément, le recentrage des activités du SMMO sur ses missions fondamentales doit s'accompagner d'une recherche d'adéquation au niveau de ses moyens humains permanents. Etant entendu que les enjeux de sécurité liés à l'exploitation du domaine skiable (remontées mécaniques et sécurité des pistes) imposent la mobilisation de moyens humains certains.

Pour mémoire, la masse salariale du SMMO représente 3,2 M€ de dépense de fonctionnement sur les 7,7 M€ du budget soit 41 %.

La mise en œuvre du scénario concernant l'exploitation du domaine skiable et la trajectoire concernant les moyens humains est forte en impacts, à l'instar de tous les grands changements, et notamment sur les champs suivants :

- Les personnels, qu'il faudra accompagner. Sachant que le Département (au regard de ses missions et de ses lieux d'implantation) ainsi que les collectivités locales pourront être présents pour accompagner et faciliter les démarches,
- Le territoire, au travers de ses acteurs publics (communes, intercommunalités ...) dont certains sont encore peut-être à convaincre sur les réalités et les impacts de la transition climatique, et notamment la nécessité d'anticiper, dès maintenant, les carences en neige, mais aussi sur les contraintes financières qui affectent les collectivités et en particulier le Département.
- Les socio-professionnels, plus ou moins dépendants de l'activité de la station, même si le fait d'être confrontés depuis quelques années, et surtout cet hiver, à un manque cuisant de neige, leur a donné à voir un avant-goût de la tendance à venir.

En conclusion, et sur la base des éléments développés dans ce rapport, je vous demande de bien vouloir vous prononcer sur le projet de délibération figurant ci-après.

PROJET DE DELIBERATION

Vu le code général des collectivités territoriales ; notamment les articles les articles L. 3211-1 et L. 1111-4 alinéa 2 ;

Vu la délibération du Comité syndical du Syndicat mixte du mont d'Or en date du 12 septembre 2024 ;

Vu les synthèses de l'audit du cabinet Finance Consult ci-joint annexées ;

Vu le rapport n° 301 présenté sous le timbre : **DGS /DMAP/DDET** ;

Vu l'avis de la commission n° 3 ;

Vu l'exposé du rapporteur ;

Sur présentation de Mme la Présidente du Département, le Conseil départemental :

Prend acte :

- Des enseignements issus de l'audit réalisé par le Département, qui conclut à la nécessité de revoir le modèle économique de la station dès 2025 ;
- De la nécessité d'accélérer la transition telle qu'elle a été impulsée en 2015 par le SMMO, dès 2025, compte tenu des évolutions climatiques et notamment de l'hiver 2023-2024 ;
- De la nécessité économique et financière de proposer au SMMO de retenir un scénario d'évolution de la station qui permette d'atteindre réellement l'objectif d'une plus grande autonomie budgétaire du syndicat et d'une adaptation aux contraintes climatiques ;
- Du constat que seul le scénario « optimisation majeure » consistant en la fermeture d'une partie du domaine skiable dès 2025, en la rationalisation de la gestion du reste du domaine l'hiver et en la réduction de la masse salariale du syndicat (personnels permanents et saisonniers) peut permettre au SMMO d'atteindre cet objectif de plus grande autonomie de gestion et d'adaptation au changement climatique.

La Présidente du Département,
Signé électroniquement par :

Christine BOUQUIN

Date de signature : 13/09/2024

Qualité : DELIBERATIONS

TABLE DES ANNEXES

- 1 - Rapport d'audit du cabinet Finance Consult - Phase 1**
- 2 - Rapport d'audit du cabinet Finance Consult - Phase 2**