



Marc FORESTIER

P HILIPPE **C** APARROS **D** EVELOPPEMENT

ADPE

**Association pour le développement du
Pays-d'Enhaut
La Ray - 1660 Château-d'Oex**

ARDA

**Association régionale pour le
développement du district d'Aigle
Ch. de la Mêlée 12- 1860 Aigle**

Etude de diversification touristique

Diagnostic - Rapport final

Lyon-Ecully, 6 juillet 2004
M10956/BGU-A256R-RA.doc/sot

ADPE - ARDA

Mr Nicollier, Président
Mr Pasche, Chef de projet

Bernadette Guyon-Benoite

bernadette.guyon-benoite@algoe.fr
Tél ++ 33 (0)4 72 18 12 00

Antonio Turiel

serec.laus@gve.ch
Tél ++ 41 (0)21 311 24 64

Marc Forestier

marcforestier2@wanadoo.fr
Tél ++ 33 (0)3 84 41 20 26

Philippe Caparros

phvdev@club-internet.fr
Tél ++ 33 (0) (0)1 45 40 84 29

Assistante :

sophie.tholly@algoe.fr

Tél ++ 33 (0)4 72 18 12 34

Introduction	3
1. Le territoire concerné	4
1.1. Les Alpes vaudoises dans leur contexte élargi	4
1.2. Les Alpes vaudoises dans leur contexte restreint	7
2. Approche territoriale	9
2.1. Typologie des communes	9
2.2. Approche démographique	10
2.3. L'occupation du sol	12
2.4. Activités économiques	14
2.5. Accessibilité et déplacements	19
2.6. Patrimoines bâti et naturel	25
2.7. La vision des municipalités et des habitants	31
3. Analyse de la demande	34
3.1. Les comportements des clients	34
3.2. Les couples produits - marchés	42
3.3. Conclusion sur l'analyse de la demande	49
4. Analyse de l'offre	51
4.1. Capacité d'accueil. Hébergements et niveaux de performance	51
4.2. Les domaines skiables	63
4.3. L'événementiel	76
4.4. Bilan organisationnel	77
5. Conclusion	81
6. Annexes	83
6.1. Occupation du sol	83
6.2. Bibliographie	84
6.3. Liste des personnes ressources rencontrées	88
6.4. Membres de la communauté d'intérêt et du comité de pilotage (COPIL)	90

Introduction

L'étude de diversification touristique des Alpes vaudoises a été lancée par l'Association pour le développement du Pays-d'Enhaut (ADPE), l'Association régionale pour le développement du district d'Aigle (ARDA) et les communes directement concernées de concert avec les services de l'économie et de l'aménagement du territoire du canton de Vaud en réponse aux difficultés que connaissent les stations de montagne. Préalablement, une étude a été conduite sur la gestion à moyen terme des remontées mécaniques, parallèlement à une étude conduite sur Gstaad / Glacier 3000.

L'objectif est de définir une **politique touristique** pour les régions concernées avec :

- Une stratégie reposant sur un diagnostic portant à la fois sur les questions touristiques et sur les questions d'aménagement du territoire
- La délimitation de pôles touristiques cohérents avec la typologie du Plan directeur cantonal
- Les éléments de base du volet touristique du Plan directeur cantonal
- L'identification des domaines prioritaires d'investissements pour les 10 ans à venir

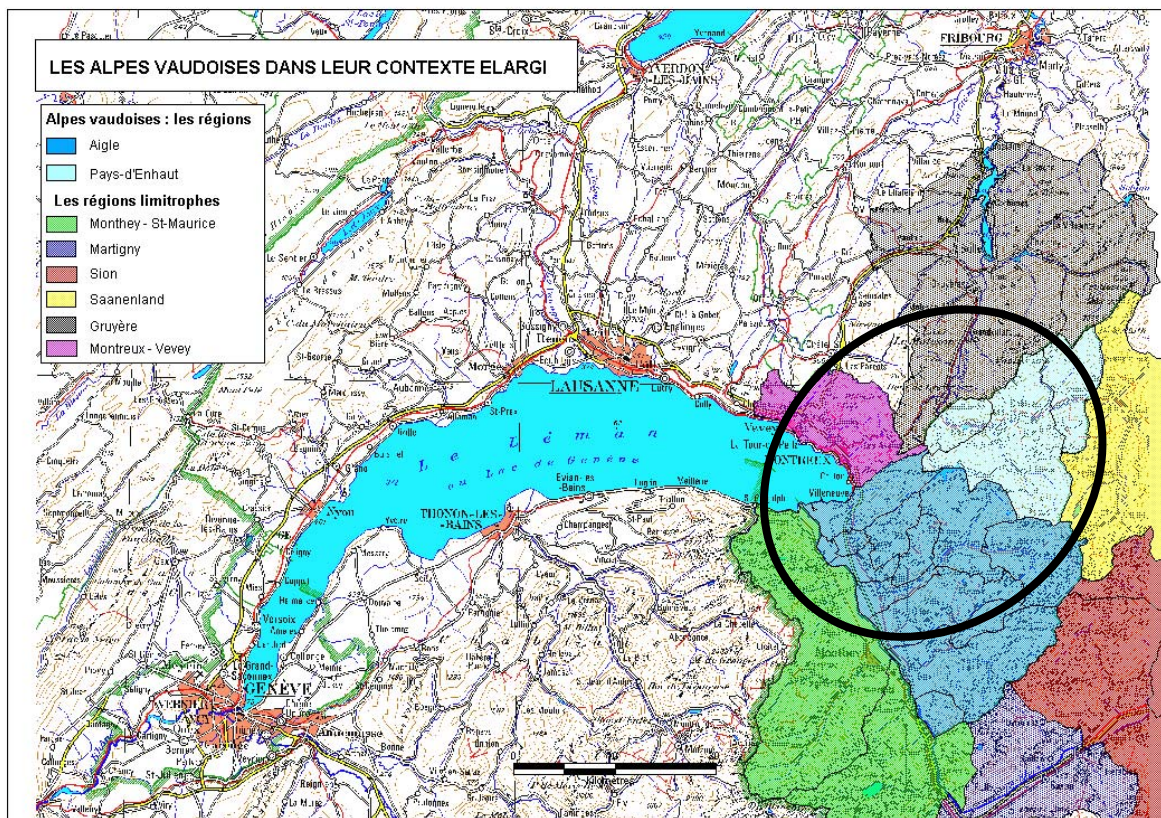
Ce rapport concerne la **première phase de cette étude** : le diagnostic. Il a été établi sur la base :

- De la documentation existante
- D'entretiens conduits avec les principaux acteurs du territoire¹
- Des réactions du Comité de pilotage réunis les 10 décembre 2003 et 18 février 2004
- La discussion avec la Communauté d'Intérêt du 22 mars 2004.

¹ La majorité des membres de la Communauté d'intérêt a été rencontrée par les consultants. Ceux qui ne l'ont pas encore été le seront soit individuellement soit dans les réunions des groupes d'acteurs prévues dans la phase d'élaboration de la stratégie.

1. Le territoire concerné

1.1. Les Alpes vaudoises dans leur contexte élargi



Situées à l'extrême est du canton de Vaud, les Alpes vaudoises sont limitrophes des régions, au nord, de la Gruyère (FR), à l'est du Saanenland (BE) et de Sion (VS), au sud-est, de Martigny (VS), au sud de Monthey-St-Maurice (VS) et à l'ouest de Montreux-Vevey. Le territoire concerné par la présente étude englobe deux districts, celui d'Aigle et du Pays-d'Enhaut. Il est important de noter que le district d'Aigle forme avec la région valaisanne de Monthey-St-Maurice, le Chablais, qui a aussi son pendant en France voisine. Les Chablais vaudois et valaisan forment l'OIDC (Organisme Intercantonal de Développement du Chablais), reconnu comme région LIM au niveau fédéral, au même titre que le Pays-d'Enhaut. Par ailleurs, toutes les régions limitrophes des Alpes vaudoises sont également reconnues LIM, à l'exception de Montreux-Vevey.

La région, et plus particulièrement le Pays-d'Enhaut, entretient des relations privilégiées avec le Saanenland. D'une part physiquement, à travers une liaison ferroviaire (MOB, Montreux-Oberland bernois le long du bassin versant de la Sarine, Rougemont) et deux routières, l'une en parallèle du chemin de fer et l'autre par le Col du Pillon (Les Diablerets). D'autre part historiquement et fonctionnellement, essentiellement avec le Pays-d'Enhaut, en ce qui concerne la complémentarité de l'offre touristique avec Gstaad et de lieu de résidences secondaires pour les usagers de cette station.

Comme cadre de référence et par souci de simplification, nous utiliserons le découpage par régions et regroupements communaux utilisés par l'OTV pour promouvoir les différents atouts des régions vaudoises. Cette typologie territoriale distingue quatre régions aux spécificités bien distinctes : il s'agit des "Villes-Lacs", de la "Campagne", du "Jura" et des "Alpes".

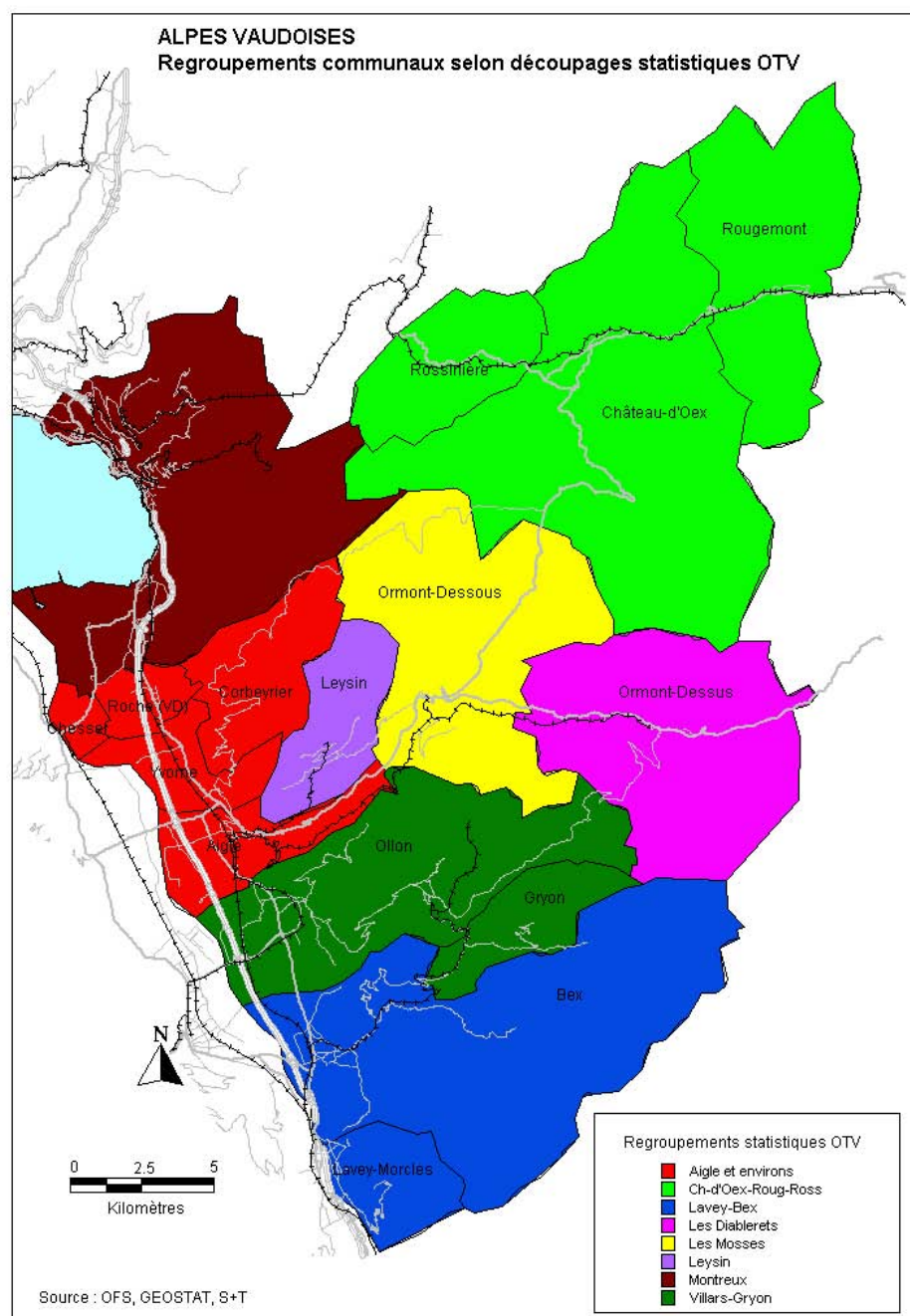


La région "Alpes" de l'OTV se compose de sept plates-formes touristiques qui, pour des besoins statistiques, correspondent à sept regroupements communaux. Un regroupement reprend tout le district du Pays-d'Enhaut avec ses trois communes : Rossinière, Château-d'Oex et Rougemont, et les six autres concernent douze des quinze communes du district d'Aigle. En effet, Villeneuve, Rennaz et Noville sont rattachées à "Montreux et environs". Pour les Alpes vaudoises, "Aigle et environs" se compose des communes d'Aigle, Corbeyrier, Roche, Chessel et Yverne; "Lavey-Bex" des communes de Bex et Lavey-Morcles, "Villars-Gryon" des communes d'Ollon et de Gryon, "Leysin" de la commune de Leysin, "Les Mosses" de la commune d'Ormont-Dessous² et "Les Diablerets" de la commune d'Ormont-Dessus.

² L'entité "Les Mosses - La Lécherette", ainsi définie par l'OTV, qui fait sens d'un point de vue touristique, ne correspond aussi plus exactement au découpage statistique de la commune d'Ormont-Dessous (qui comprend également La Forclaz et qui ne comprend pas La Lécherette, incluse dans le regroupement du Pays-d'Enhaut).

1.2. Les Alpes vaudoises dans leur contexte restreint

Les communes ont été regroupées par découpage statistique OTV dans un souci de logique géographique et de produits.

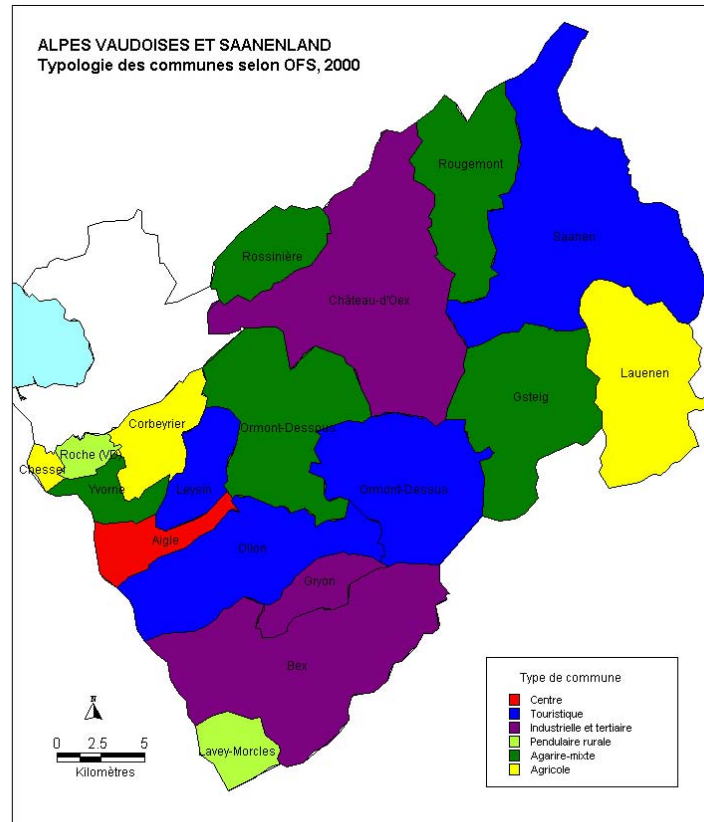


Les Alpes vaudoises et la Riviera se caractérisent par la diversité des paysages et des éléments qui les structurent. On peut identifier, à moyenne échelle, quatre grands types de composantes territoriales ou entités géographiques, définies selon leurs situations et différences relatives notamment à leur logique d'agencement spatial, d'organisation et d'utilisation du sol.

1. **La plaine du Rhône**, espace fortement urbanisé, où se côtoient équipements, infrastructures (réseaux routiers et ferroviaires d'importance nationale) et agriculture intensive et où la localisation de pôles de développement rend la pression sur l'utilisation forte; nous y trouvons notamment l'agglomération de Monthey-Aigle.
2. **Le lac Léman et ses rives**, jusqu'à Montreux, aux aspects naturels et de lieu de détente et de loisirs, où l'équilibre entre une mise en valeur des paysages lacustres attractifs, l'environnement et la fréquentation touristique, est recherché.
3. **Les coteaux et les vallées**, caractérisés par des centres touristiques d'altitude (stations), autour desquels se développe un tourisme intensif (domaines skiables), par des villages typés et une agriculture de montagne; nous y trouvons les stations de Leysin, Villars-Gryon, Les Diablerets et Les Mosses/La Lécherette et le Pays-d'Enhaut avec Château-d'Oex comme centre régional.
4. **Les alpages et les sommets**, caractérisés par une urbanisation minimale liée à une activité agricole saisonnière et par une forme reconnue de protection de la nature et du paysage.

2. Approche territoriale

2.1. Typologie des communes



Lors des recensements fédéraux, l'OFS (Office fédéral de la statistique) effectue une typologie des communes suisses. Ces types de communes ne sont pas des unités présentant un lien de continuité territoriale, mais une classification d'unités regroupées en fonction d'analogies de structure. Cette typologie est définie en fonction des secteurs économiques dominants. Le type touristique est considéré comme une forme hybride de communes présentant de nombreux aspects socio-économiques qui relèvent de l'urbain mais sont néanmoins toutes situées en dehors des espaces d'agglomérations.

L'analyse pour les Alpes vaudoises donne les résultats ci-dessus avec la typologie basée sur le recensement fédéral de 2000.

Selon cette typologie, seule la commune d'Aigle est considérée comme urbaine. Toutes les autres sont rurales. Celles-ci représentent 70 % de la population. Les trois communes touristiques identifiées selon cette typologie sont Ormont-Dessus (Les Diablerets), Leysin et Oran. Cette typologie confirme l'hétérogénéité du territoire et illustre les diverses fonctions qu'il remplit.

2.2. Approche démographique

2.2.1. POPULATION RESIDENTE ET EVOLUTION

Evolution de la population des communes du périmètre depuis 40 ans

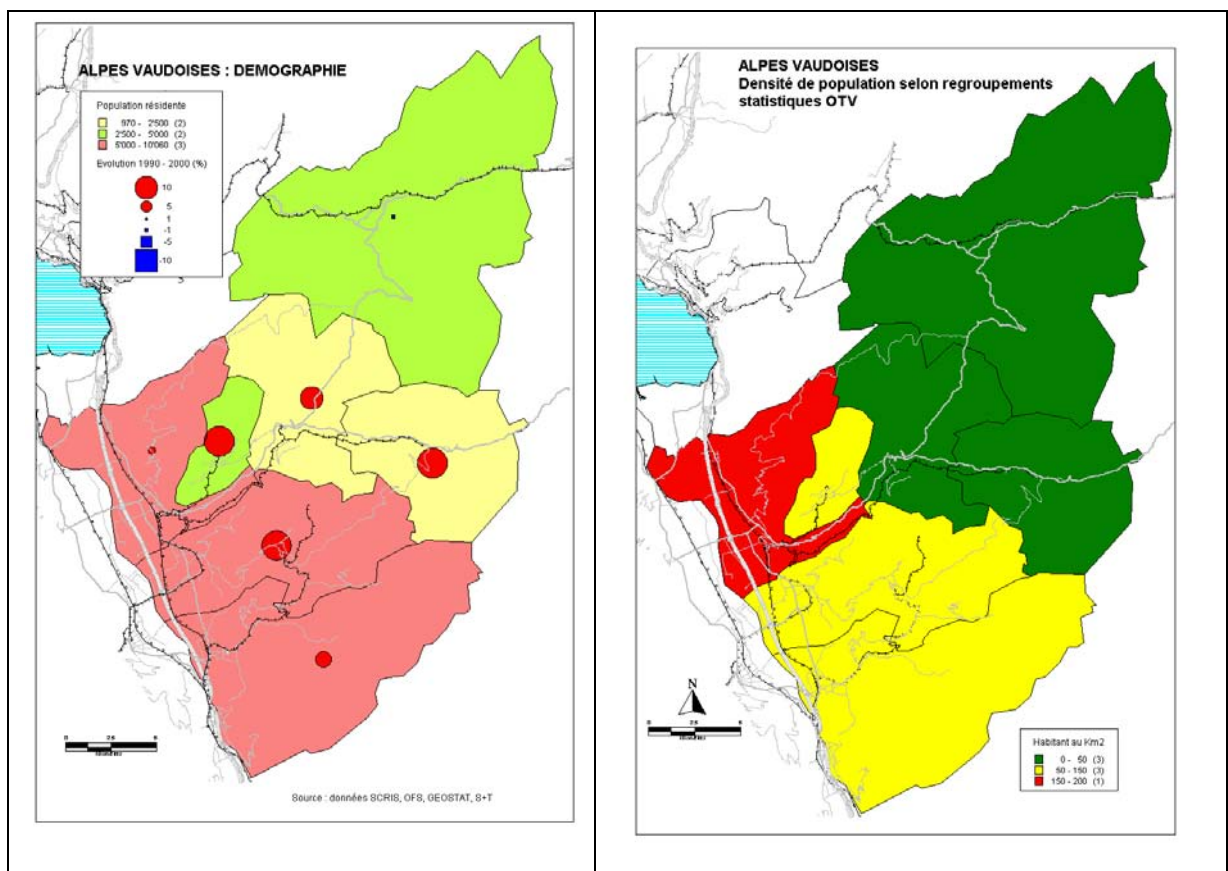
Leysin	2'670	3 544	2 054	2 380	2'754	2'757	3%
Ollon	4'393	4 775	4 735	5 444	6'201	6'307	44%
Ormont-Dessous	1'002	878	893	878	956	979	-2%
Ormont-Dessus	870	1 251	1 028	1 134	1'363	1'354	56%
Communes distr. Aigle	9'642	11'157	9'529	10'806	12'318	12'453	29%
Château-d'Oex	3'308	3 131	2 921	3 073	3'034	3'021	-9%
Rossinière	520	478	454	471	487	470	-10%
Rougemont	832	787	801	875	933	891	7%
District du Pays-d'Enhaut	4'660	4 396	4 176	4 419	4'454	4'382	-6%
Périmètre d'étude	14'302	15'553	13'705	15'225	16'772	16'835	18%
Canton de Vaud	429'264	511 966	521 658	574 661	615'978	627'933	46%
District Aigle	24'526	29 812	27 569	31 423	33'872	34'404	40%

Source : SCRIS - OFS

- La croissance démographique est largement inférieure à la croissance du district d'Aigle et plus encore à celle du canton de Vaud
- Elle est hétérogène au sein du périmètre :
 - Mis à part Rougemont dont la croissance est positive mais peu élevée, Rossinière et Château-d'Oex connaissent une décroissance notable tout au long de la période. Le Pays-d'Enhaut connaît globalement une forte diminution de population.
 - Ormont-Dessous connaît également une décroissance
 - La stabilité apparente de la commune de Leysin masque une croissance dans les années soixante suivie d'une forte diminution
 - Les communes de Gryon, Ormont-Dessus et Ollon sont les seules à connaître des croissances équivalentes à celles du canton.

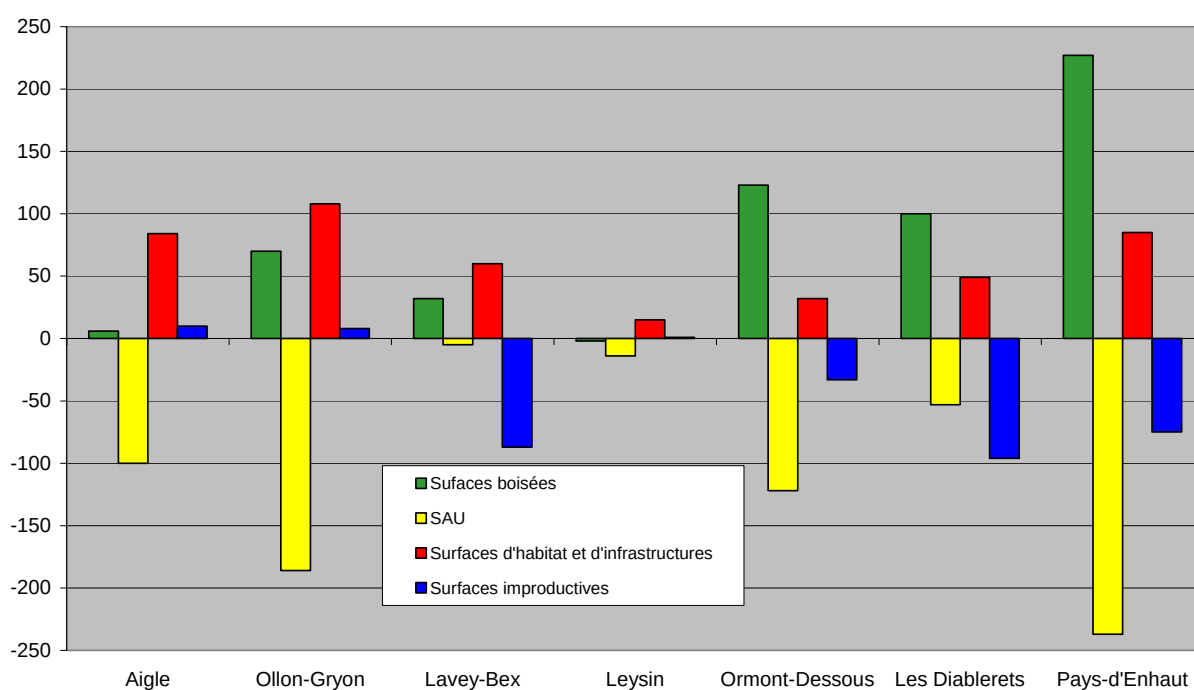
Recul de l'industrie, du nombre d'actifs agricoles et faible compensation par des emplois tertiaires sont à l'origine de ce déclin : l'activité et la population se sont concentrées dans et autour des grands pôles.

L'analyse territoriale se concentrera à partir d'ici sur les destinations pour « coller » à la réflexion touristique.



2.3. L'occupation du sol

Evolution 79/85 –92/97 des surfaces d'après 4 domaines principaux d'utilisation du sol (ha)



Source : OFS

Sur une superficie totale de 57 600 ha, le périmètre a connu une évolution au cours de la période récente caractérisée dans toutes les communes par :

- Une fermeture du paysage avec un gain important de la forêt, dont la principale partie s'est faite aux dépens des terrains agricoles
- Un accroissement notable des surfaces d'habitations et d'infrastructures, avec en 92-97 :

	Accroissement des surfaces d'habitat et d'infrastructures hors surfaces de transport et aires industrielles	Accroissement des surfaces de transport
Aigle	5 %	4 %
Ollon-Gryon	7 %	3 %
Lavey-Bex	2 %	1 %
Leysin	6 %	2 %
Ormont-Dessous	2 %	2 %
Les Diablerets	2 %	1 %
Pays-d'Enhaut	1 %	1 %

Source : OFS

La taille de la commune de **Leysin** permet de comprendre le fort pourcentage de surfaces d'habitat et d'infrastructures hors surfaces de transport et aires industrielles. Les communes de Ollon et Gryon apparaissent comme très urbanisées.

Actuellement, les **réserves de terrains à bâtir** (en zone à bâtir ou hors zone mais avec des projets de zonage) sont très variables selon les communes :

- Elles sont faibles à Château-d'Oex qui mise sur une densification dans le village, elles sont également faibles à Leysin et à Villars, avec un étalement plus important dans ce dernier
- Elles sont plus importantes à Gryon, qui peut proposer des terrains pour des pendulaires ou des touristes et elles sont potentiellement importantes à Ormont-Dessus qui a le projet d'extension de sa zone à bâtir pour le plan d'affectation (accroissement de 25 %).

2.4. Activités économiques

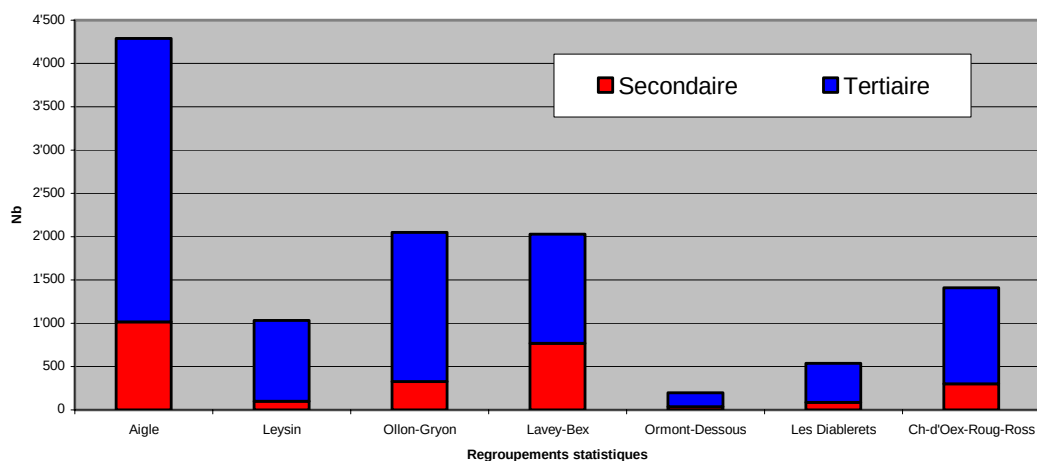
2.4.1. SECTEURS D'ACTIVITES ECONOMIQUES

Emplois secondaires et tertiaires – Evolution par regroupement statistique

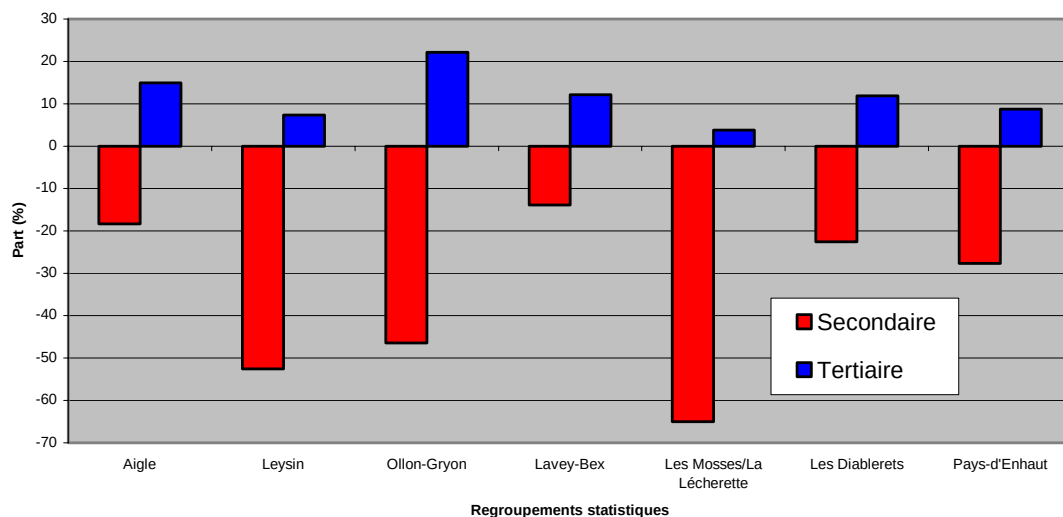
	Emplois II et III 1996	Emplois II et III 2001	Evolution 1996-2001	Taux d'évolution 1985-2001 en %	
				Secondaire	Tertiaire
Aigle	4'346	4'291	-1%	-18	15
Leysin	1'093	1'034	-5%	-53	7
Ollon-Gryon	1'912	2'048	7%	-46	22
Lavey-Bex	2'224	2'028	-9%	-14	12
Ormont-Dessous	196	200	2%	-65	4
Les Diablerets	481	536	11%	-23	12
Pays-d'Enhaut	1'469	1'411	-4%	-28	9
Périmètre	11'721	11'548	-1%	-36	12

Source : OFS - SCRIS

Emplois des secteurs II et III par destinations en 2001



Evolution en % 1985 - 2001 des emplois des secteurs II et III



L'examen des évolutions récentes démontre que :

- Si l'emploi des secteurs secondaire et tertiaire est stable dans le périmètre depuis 5 ans, l'hétérogénéité déjà constatée sur le plan démographique se confirme :
 - **Décroissance** plus importante dans le **Pays-d'Enhaut** et à **Leysin**
 - **Croissance** manifeste aux **Diablerets** et à **Ollon-Gryon**, concomitamment à la croissance de la population

- **Le tourisme**

- L'analyse des emplois est une indication indirecte des niveaux et des types de fréquentation du territoire, et surtout de l'impact des évolutions de fréquentation sur l'économie du territoire.

Les 2 districts présentent un taux d'emplois touristiques de 18 %³, le plus fort des cinq régions du canton, pour seulement 4,6 % des emplois totaux (ETP) du canton. Dans les stations de montagne, on peut estimer que ce taux d'emplois touristique est nettement plus élevé (proche de 50%). Cela représente donc un volume d'emplois compris entre 2 200 et 6 000 ETP potentiellement dépendant de la fréquentation touristique.

Par comparaison, le Bas-valais en 2000 présentait un taux d'emplois touristique de l'ordre de 15,5 %.

La fréquentation touristique des Alpes Vaudoises a, proportionnellement aux autres régions du canton, un impact beaucoup plus fort sur l'emploi dans les Alpes vaudoises. Les évolutions de fréquentation, très marquées au cours de ces

³ Emplois ETP chez les prestataires touristiques de la région.

dernières années, déstabilisent donc plus fortement les Alpes vaudoises que les autres régions du canton, même si les volumes d'emplois concernés sont beaucoup plus faibles.

- L'hébergement et la restauration occupent près de 70 % des emplois touristiques des Alpes Vaudoises. Les aléas de fréquentation dans l'hôtellerie du territoire, avec une diminution du nombre de nuitées a donc un impact direct sur l'ensemble de l'économie des Alpes Vaudoises. A noter que les personnels des remontées mécaniques représentent 8 % des emplois et ceux des activités de loisirs et récréatives 10,5% (dont une grande partie se situe dans la plaine).

- **L'agriculture**

Forte de 2 400 emplois dans le périmètre en 1996, l'agriculture fait face à une diminution du nombre et un agrandissement de la taille des exploitations

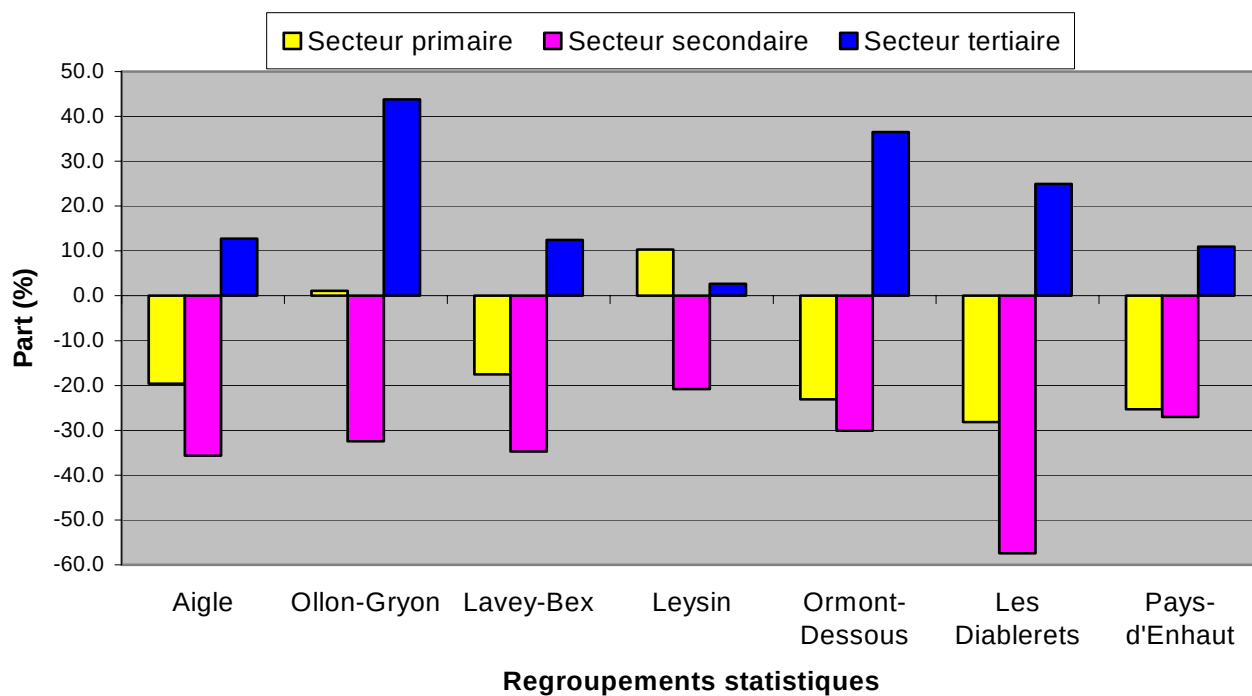
Les emplois de l'agriculture sont en forte diminution sur presque tout le périmètre, sauf à Leysin et à Ollon-Gryon. Le graphique ci-dessous démontre cette décroissance, les emplois agricoles étant occupés en très grande majorité par des résidents.

Dans le Pays-d'Enhaut : entre 1996 et 2000, 25 exploitations ont disparu et l'emploi a chuté de 6,6 % par an, décroissance supérieure à la moyenne suisse et des régions LIM.

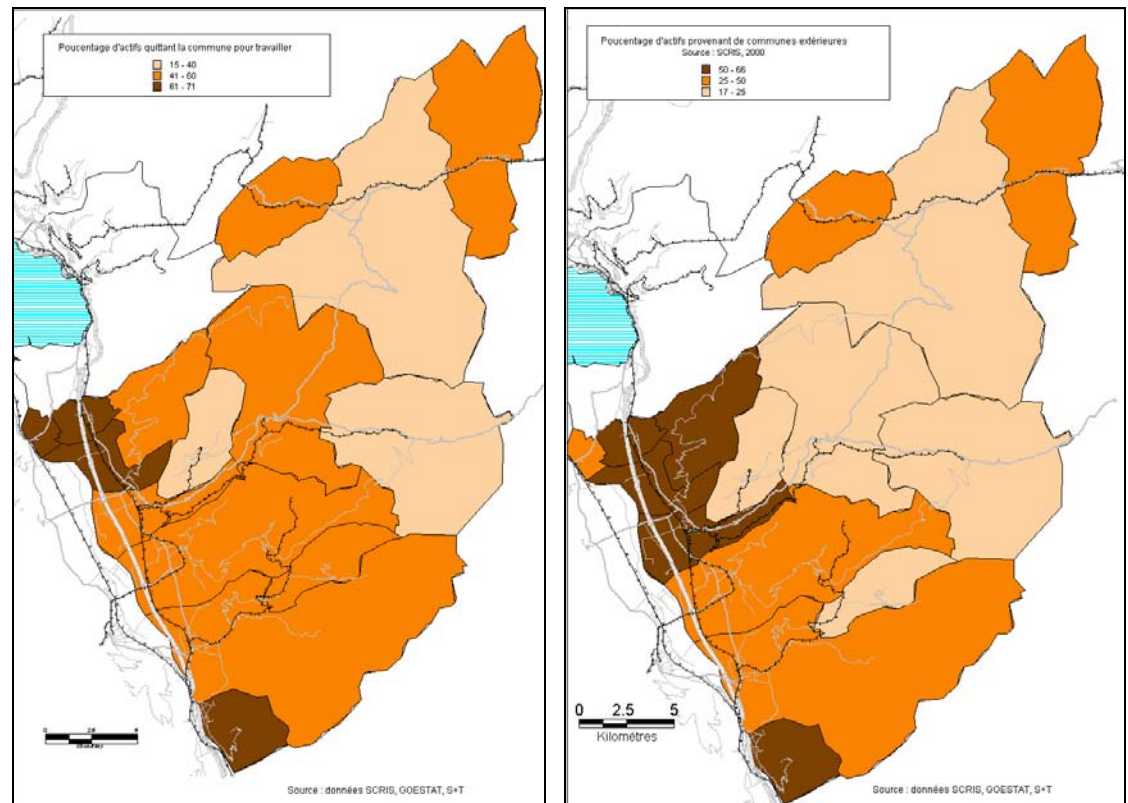
En revanche, les productions agricoles ont dans le Pays-d'Enhaut une qualité et une reconnaissance importante, consacrée notamment avec l'A.O.C. l'Etivaz mais également avec des productions comme la tomme de Rougemont. Ce qui est moins le cas sur le versant chablaisien des Alpes vaudoises.

L'insertion de l'agriculture suisse dans les règles définies par l'OMC et la forte dépendance au secteur laitier donne une fragilité particulièrement grande à l'agriculture, en dehors des valorisations spécifiques ; l'A.O.C. l'Etivaz ne permet pas la valorisation du lait hivernal, qui reste ainsi dépendant de la conjoncture suisse et internationale.

Evolution de la population active résidente 1990 - 2000, selon classe d'activité économique



2.4.2. LES MOUVEMENTS PENDULAIRES



- Dans les communes de Rossinière, Rougemont, Ormont-Dessous, Ollon et Gryon, plus de 40 % des actifs quittent la commune pour aller travailler ailleurs, reflétant le phénomène soit de « périurbanisation » qui se généralise à presque tout le territoire : « vivre à la campagne, travailler à la ville », ou de relation forte avec les territoires voisins comme à Rossinière et Rougemont dont les actifs viennent de communes extérieures pour 25 à 50 %. Il en va de même pour Ollon, un peu spécifique dans la mesure où une partie de la population vit en plaine.
- Les communes de Ormont-Dessous, Leysin et Château-d'Oex sont plus « autonomes » sur le plan de l'emploi, avec des dynamiques inverses : positive pour la première, négative pour les dernières en terme d'emplois.

2.5. Accessibilité et déplacements

2.5.1. ACCESSIBILITE PAR ROUTE

Les Alpes vaudoises sont placées à **proximité des grandes infrastructures** de déplacement, proximité toutefois plus grande pour le versant chablaisien.

Elles sont encadrées par deux autoroutes A12 et A9 qui leur permettent une liaison facile avec la métropole lémanique et toutes les grandes villes de Suisse occidentale.

Les localités des Alpes vaudoises du versant chablaisien sont toutes reliées à la vallée par la route cantonale et par des routes secondaires. Le Pays-d'Enhaut est relié d'une part à la Gruyère et à Bulle en direction de l'A 12, à l'Oberland bernois (Saanenland) et au district d'Aigle par une route cantonale. Ce sont de bonnes liaisons à deux voies.

Le tableau ci-dessous présente quelques unes des grandes villes proches et leur distance estimée aux stations, données sur lesquelles nous reviendrons dans l'analyse de la demande.

Estimation des temps de voyage par voiture de villes voisines et plus lointaines

	Aigle		Estimations Stations	Synthèse	Population agglomér- ations		Château-d'Oex		Synthèse	Population agglomér- ations
	Kms	Temps (mn)					Kms	Temps (mn)		
MONTREUX*	16.6	20	50	< 1h		MONTREUX	50.8	55	< ou = 1 h	Clientèle touristique
VEVEY*	25.3	25	55			VEVEY	59.6	60		
MARTIGNY*	30.6	25	55			MARTIGNY	61.3	60		
LAUSANNE	43.8	40	70	entre 1h et 1h30	490'000	FRIBOURG	57	65	Entre 1 h et 1h 30	840'000
SION	56.4	40	70			SION	90.6	72		
FRIBOURG	73.7	50	80			BERNE	87.2	80		
YVERDON	78.6	50	80			LAUSANNE	70.5	85		
GENEVE	109.5	70	100	entre 1h30 et 2 h	900'000	YVERDON	113.8	90	entre 1h30 et 2 h	550'000
BERNE	103.8	70	100			NEUCHATEL	97	95		
NEUCHATEL	114	75	105	entre 2 et 3 h	750'000	GENEVE	143.7	105	Entre 2 et 3 h	2'450'000
ANNECY	152.5	105	135			BALE	180.8	125		
BALE	198	120	150			ANNECY	186	135		
BESANCON	168	125	155			ZURICH	208	145		
ZURICH	225.4	140	175	entre 3h et 3h30	3'000'000	BESANCON	201.6	160	entre 3h et 3h30	1'350'000
LYON	257.5	150	185			LYON	291	185		
TURIN	218.2	155	190			TURIN	251.7	190		
MILAN	289.4	200	230	> 3h30	non renseigné	MILAN	323	230	> 3h30	non renseigné

Source : logiciel mappy

* villes choisies pour leur caractère touristique : envoi de clientèle

Sans compter la population hors agglomération, pour le versant chablaisien comme pour le Pays-d'Enhaut :

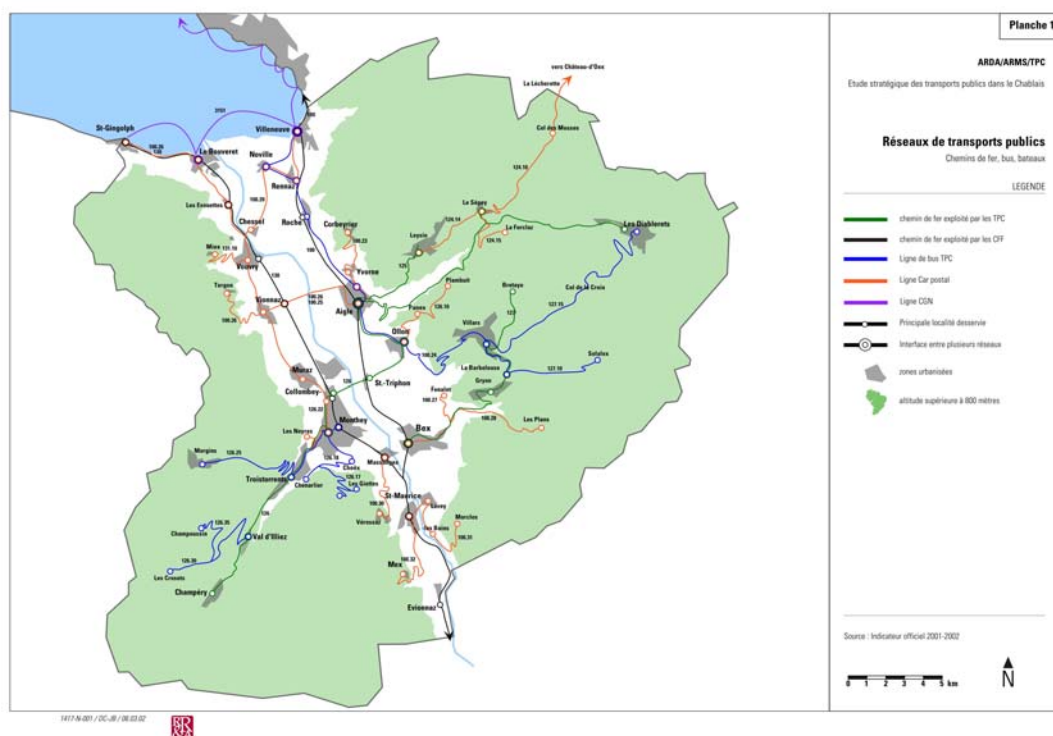
- 1 400 000 habitants se trouvent à moins de deux heures,
- 3 800 000 habitants se trouvent entre deux heures et trois heures et demi, sans compter l'agglomération turinoise.

2.5.2. ACCESSIBILITE PAR LES TRANSPORTS EN COMMUN

2.5.2.1. VERSANT CHABLAISIEN

Pour ce qui concerne le versant chablaisien, cette partie a été réalisée en grande partie sur la base des informations disponibles dans les rapports intermédiaires 1 et 2 de l'étude stratégique des transports publics dans le Chablais réalisées par Roland Ribbi et Associés – 2002.

Carte des transports publics dans le Chablais



Source : Etude stratégique des transports publics dans le Chablais. Roland Ribbi et Associés - 2002

- **Lignes CFF**

- Ligne du Simplon (double voie ferrée) destinée aux transports longue distance voyageurs et marchandises, avec des fréquences pour le trafic régional aux heures de pointe.
- Sur cette ligne circulent **en hiver 3 TGV de Paris à Aigle** (et 2 pour Bex) les jeudi / vendredi soir et samedi matin en provenance de Paris, et les vendredi, samedi et dimanche soir en direction de Paris. Ce service est directement lié à la desserte des stations de ski.

- **Lignes TPC**, chemin de fer à voie étroite desservant le versant chablaisien :
 - Aigle - Leysin avec un temps de parcours attrayant, comme l'indique la carte ci-dessous,
 - Aigle – Le Sepey – Les Diablerets
 - Bex – Villars - Bretaye
- **Bus**
 - Aigle – Ollon – Villars, plus intéressant en temps de parcours que le précédent
 - Villars – Barboleusaz – Solalex
 - Villars – Col de la Croix - Les Diablerets (en été)
- **Cars postaux**
 - Le Sepey – Col des Mosses – Château-d'Oex
 - Le Sepey – Leysin
 - Le Sepey – La Forclaz
 - Ollon – Panex - Plambuit
 - Les Diablerets - Col du Pillon - Gstaad

D'une manière générale, les OT notent que les transports en commun des TPC sur le versant chablaisien sont peu utilisés par les touristes, présentant notamment une performance bien moindre que la voiture. Les données pour 1997

Nombre de passagers transportés en 1997

Aigle - Leysin	268'727
Aigle - Sépey - Les Diablerets	330'195
Bex - Villars - Bretaye	951'600
Autobus BVB	178'068

Source : Site Internet TPC

• **Les propositions de l'étude stratégique des transports publics dans le Chablais**

En rapport avec les questions touristiques des Alpes, l'étude relève une attractivité :

- Pour la clientèle lointaine, où les transports en commun sont plus performants que la voiture individuelle
- En cas de mauvaises conditions météorologiques pour les déplacements en voiture,
- Pour diminuer l'occupation des parcs de stationnement en altitude.

Pour qu'ils soient réellement attractifs, les transports publics doivent proposer une offre attrayante :

- exigeant une collaboration étroite entre les stations, les entreprises de transport et les hôtels
- et proposant une solution porte à porte pour les bagages

Une mise en réseau avec la CGN est également évoquée pour assurer une continuité dans le transport, dans laquelle les stations peuvent trouver également un intérêt en période estivale.

L'étude considère comme intéressant le prolongement vers la Berneuse, avec des parcs de stationnements attractifs au niveau de Aigle-dépôt. Cependant, les coûts de ce projet le rendent aujourd'hui incertain.

- **Les objectifs proposés en relation avec les stations**

Au niveau des relations avec l'extérieur :

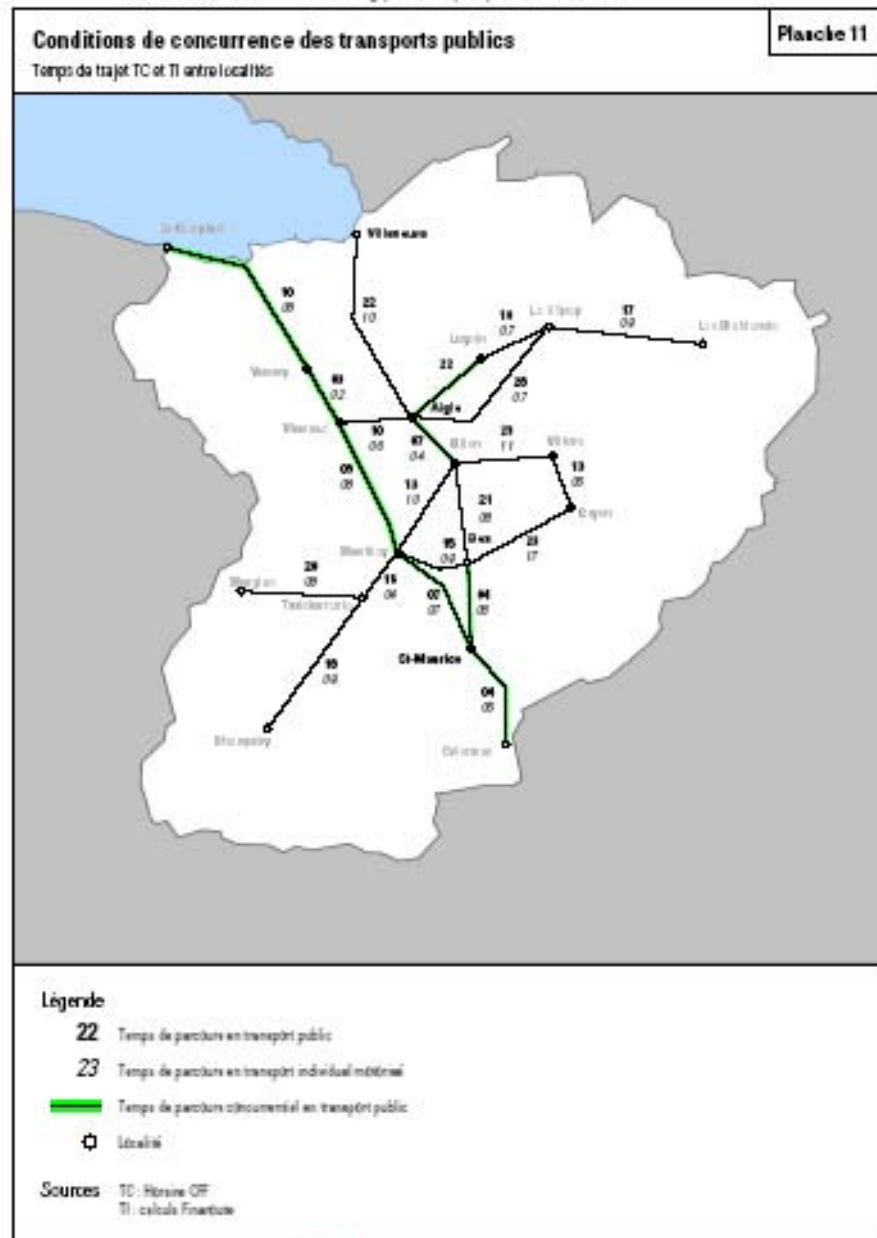
- La gare d'Aigle, porte principale d'entrée dans le Chablais
- Continuité à Lausanne en direction de l'arc lémanique et de Genève et en direction de Paris
- Ligne directe en direction de Genève-Aéroport

Au niveau régional

- Promouvoir des offres touristiques combinées : séjour / accès au chemin de fer / déplacements internes à la région pendant le séjour
- Offrir une tarification combinée entre transports en commun et remontées mécaniques
- Offrir des parkings d'échange pour faciliter le transfert route-rail pour les stations de montagne

Ces propositions paraissent particulièrement intéressantes à retenir pour la phase ultérieure, en les rapprochant de l'analyse de la demande d'une part (ci-dessous) et du positionnement qui sera défini dans la phase ultérieure.

Signalons enfin que le site Internet des TPC, sans s'adresser directement à une clientèle touristique, fait un renvoi vers les sites Internet des stations dans sa carte de présentation.



Source : Etude stratégique des transports publics dans le Chablais. Roland Ribbi et Associés - 2002

2.5.2.2. PAYS-D'ENHAUT

Le MOB, de Montreux à l'Oberland Bernois, est une **vraie desserte** pour le Pays-d'Enhaut, tant pour les touristes que pour les résidents. Il offre tant en direction de Montreux qu'en direction de Lausanne avec les CFF une offre, sinon concurrentielle avec la voiture, du moins à peu près égale en temps : respectivement 1 h et 1h30.

D'autre part, le MOB développe une réelle **stratégie de promotion touristique**, avec plusieurs produits et des projets en cours (Golden Pass Panoramique, trains spéciaux). Le Golden Pass inclut la possibilité d'un arrêt au Chalet de Château-d'Oex. Toutefois, le site Internet du MOB est très orienté sur la promotion touristique du MOB et de certains produits annexes (Rochers-de-Naye, Pléiades, Gstaad).

Des **projets** sont en cours avec notamment un troisième rail qui permettrait de relier Montreux à Lucerne sans rupture de charge entre Zweisimmen et Interlaken. Le MOB est très prisé de la clientèle étrangère, asiatique notamment, et organise une promotion marketing importante, pas directement en direction de la clientèle régionale.

Le MOB est un moyen de transports publics très utilisé pour la liaison entre Château-d'Oex - Rougemont et Gstaad - Saanenmöser, particulièrement en hiver et par les groupes.

Les responsables de gare peuvent décider d'offres spéciales. A Rougemont, il est un employé de la commune. La société du MOB est ouverte à des **plus grandes collaborations avec les OT locaux**.

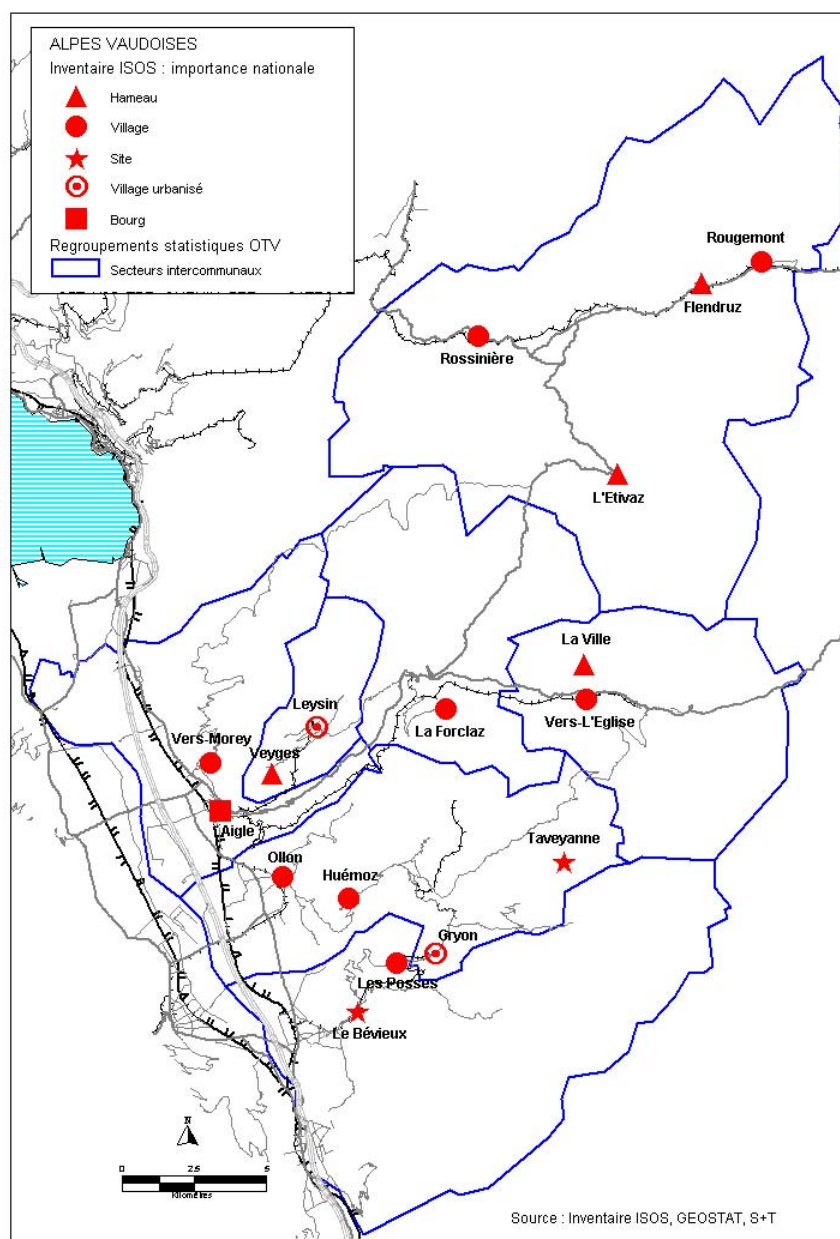


Enfin, signalons que les **cars postaux** Château-d'Oex – Col des Mosses et Col des Mosses - Le Sépey (2 lignes) relie la ligne du MOB à celle de l'ASD, tout en desservant les villages des Moulins et de L'Etivaz. L'horaire de la ligne Château-d'Oex - Les Mosses a été conçu de manière à satisfaire au mieux les horaires scolaires, mais aussi la desserte du plateau La Lécherette - Les Mosses pour les skieurs et les randonneurs.

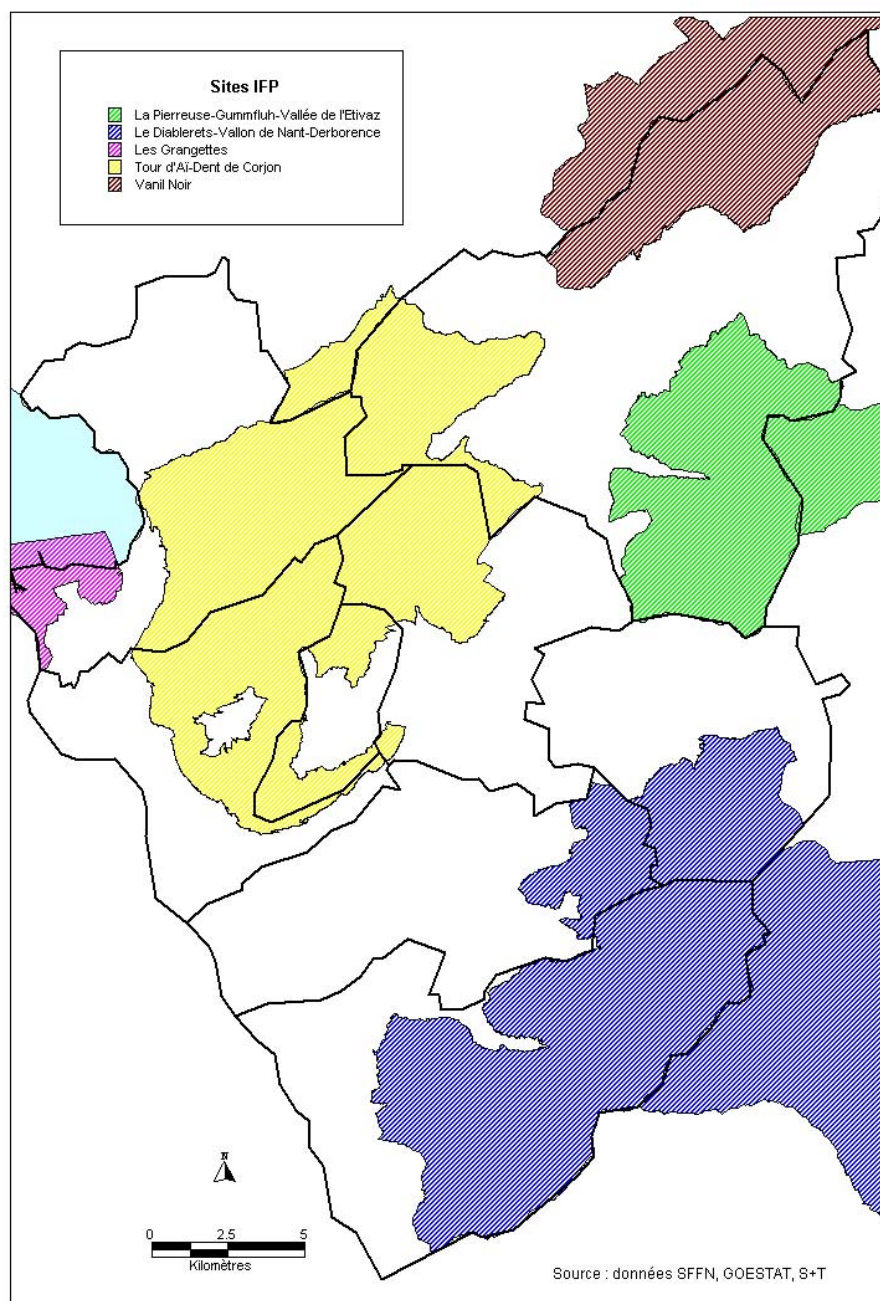
2.6. Patrimoines bâti et naturel

2.6.1. LES RECENSEMENTS FÉDÉRAUX ET CANTONAUX

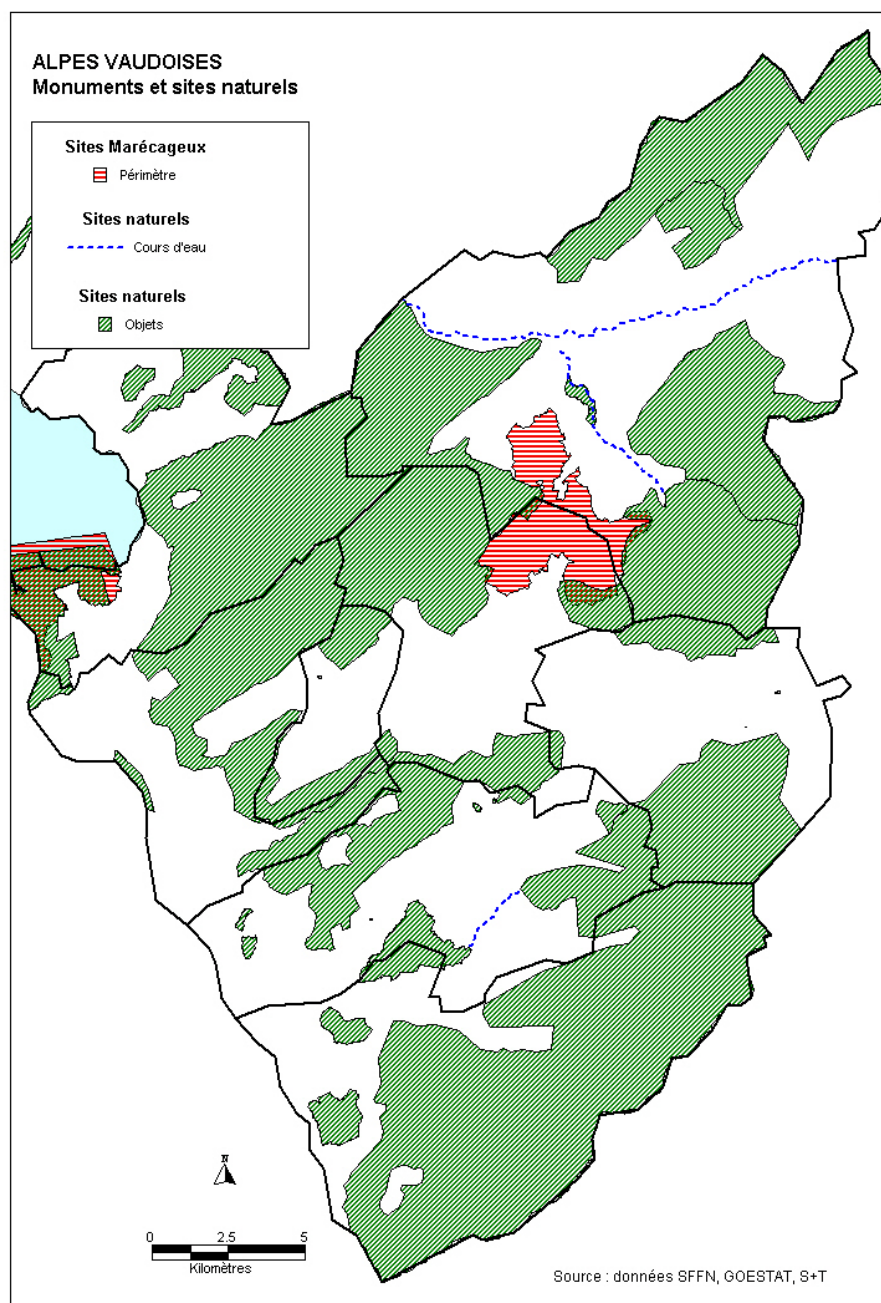
Inventaire ISOS



Inventaire des paysages



Inventaire IMNS



2.6.2. LE PATRIMOINE NATUREL

Les paysages et les milieux naturels constituent la première richesse des Alpes vaudoises. La conscience de ce patrimoine apparaît comme importante au regard des inventaires et des projets.

L'inventaire fédéral ISOS recense, d'importance nationale :

- 6 villages, 3 hameaux en montagne et 1 site,
 - 1 bourg et 2 villages dans la vallée,
- manifestant la richesse patrimoniale.

Sur le plan des **paysages et des milieux naturels** :

- 50 % du territoire est en site IFP, lesquels sont également recensés au niveau cantonal dans l'IMNS : cette inscription correspond à des mesures de prévention.
- Un grand site marécageux au niveau des Mosses et de la Lécherette, faisant l'objet d'une protection spéciale.
- La réserve de la Pierreuse dans le Pays-d'Enhaut, de 20 km², est gérée par ProNatura dans un souci de protection des zones non exploitées et de maintien des exploitations traditionnelles (alpages).

Trois projets sont à l'étude, allant dans le sens d'un développement territorial durable :

- Le projet **Parc national des Muverans**, qui concerne les communes de **Bex, Lavey-Morcles, Gryon, Ollon et Ormont-Dessus**, ainsi que 11 communes valaisannes.
- Le projet de **Parc naturel régional au Pays-d'Enhaut** impliquant les communes de Rossinière et de Château-d'Oex.
- Le **Parc naturel régional Leysin - Les Mosses** qui implique les communes d'Ormont-Dessous et Leysin.

La **pratique des sports et des loisirs** est destinée à être organisée en rapport avec la protection de la nature et de la faune, avec par exemple déjà en cours :

- Une convention pour la pratique du parapente comprenant des périodes d'interdiction
- Des mesures compensatoires en regard des accords pour l'enneigement artificiel avec un souci des défenseurs de l'environnement de travailler avec des visions globales.

2.6.3. LE PATRIMOINE BATI ET CULTUREL

La physionomie des villages est très liée aux conditions topographiques de leur implantation et des possibilités de développement qu'elles ont induites. Les éléments ci-dessous concernent quelques-uns des villages de l'aire d'étude, que nous citons à titre d'exemple :

- **Leysin**

- Site fortement marqué par la pente.
- Noyau d'habitat traditionnel totalement dilué dans une urbanisation qui a colonisé le versant, le long de la voie de circulation.
- Absence de lisibilité dans l'organisation de l'espace entre les infrastructures d'accueil (parkings), les moyens de transport, qu'il s'agisse des stations de la desserte ferroviaire ou des parkings de remontées mécaniques.
- Village envahi par la circulation automobile. Viabilité hivernale difficile de voies secondaires étroites et en pente.
- Totale absence de centralité.
- Image de village traditionnel usurpée en couverture de certains documents de promotion.
- Image moderniste du restaurant de la Berneuse fréquemment affichée en logo.
- Intérêt patrimonial de certains bâtiments touristiques datés, qui pourraient être valorisés dans des itinéraires de découverte de l'histoire touristique de la station.

Enjeux

- bloquer le stationnement de la clientèle journalière au bas de la station vers le centre sportif, avec un travail d'intégration paysagère limitant son impact.
- créer un moyen de transport vertical donnant accès aux différents niveaux de la station et assurant une liaison fonctionnelle avec les départs de remontées mécaniques.
- donner davantage de lisibilité à l'organisation de la station en structurant la desserte par un moyen de transport vertical.

- **Villars**

- Dilution de l'urbanisation le long de la voie d'accès sans hiérarchisation.
- Absence de centralité.

Enjeux

- Nécessité de retraitement de l'espace public au niveau de la gare du train et de l'office du tourisme avec la création d'une véritable place qui participe à l'animation de la station.
- Evacuer le stationnement en surface sur la portion centrale.

- **Les Diablerets**

- Pas de véritable image de village.
- Pas d'agression par le bâti touristique récent, mais sentiment de dilution et de banalisation.

- **Château-d'Oex**

- Hétérogénéité du bâti, consécutive notamment à l'incendie qui a dévasté une partie du village.
- Absence de centralité.
- Fonction marchande dans la partie centrale dévalorisée par la circulation et le stationnement.
- Urbanisation étirée le long de la route.

Le **patrimoine valorisé à l'échelle nationale** par l'OTV

- Des musées en station de montagne :
 - Château-d'Oex : Musée du Vieux Pays-d'Enhaut et Chalet de l'Etambeau, et la Maison de l'Etivaz.
 - Leysin : Musée du Vieux Leysin.
 - et 2 en plaine à Aigle et Bex.
- Temple de Vers l'Eglise aux Diablerets des XIV^{ème} et XV^{ème} siècle, Temple roman de Leysin, Eglise romane de Rougemont.

Dans certains hameaux de caractère, on note des **exemples intéressants de restauration**, qui ont su préserver le cachet tout en intégrant une vocation d'accueil (Auberge de l'Ours / Vers l'Eglise et Taveyenne).

L'atmosphère d'authenticité ressentie dans tous ces villages, et qu'il importera de renforcer est complétée par des animations festives et culturelles, avec par exemple le Festival musique et neige des Diablerets, celui de la Folia à Rougemont ou les expositions de la Fondation Balthus à Rossinière.

Par ailleurs, il convient de signaler la création de 15 itinéraires de découverte du patrimoine naturel ou historique sur l'ensemble des Alpes vaudoises dans le cadre de la manifestation "paysages en poésie" en 2004 (www.paysages-en-poesie.com).

2.7. La vision des municipalités et des habitants

Les entretiens avec les représentants des municipalités et les réunions tenues avec des représentants de la population locale ont permis de mettre en évidence la représentation qu'ont les habitants de leur territoire sur le plan touristique et le futur qu'ils lui voient. Ces informations sont bien entendu d'ordre qualitatif et par essence subjectives, ce qui était l'objectif.

- **Des atouts et des handicaps**

- **Sans reprendre l'exhaustivité** de l'offre qui sera développée plus bas, les représentants des habitants et des municipalités des Alpes vaudoises ont mis en avant de manière extrêmement soutenue un atout : **la nature, l'environnement, les paysages, la culture traditionnelle**.
- Un handicap souvent souligné, faisant parfois débat, concerne l'insuffisance de la **qualité de l'accueil et de l'ambiance** avec le souci de développer des efforts : les projets d'amélioration de l'espace public dans plusieurs communes en témoignent.
- La **diminution de la fréquentation et du nombre d'hôtels** est régulièrement mentionnée comme une tendance récente
- Une **diversification** est déjà constatée, tant dans la demande de la clientèle que dans l'offre proposée.

- **Des projets**

- Centre village à Château-d'Oex, Leysin (liaison centre - gare du Feydey), Villars (avec parc)
- Parc naturel régional pour Château-d'Oex / Rossinière, avec maison du tourisme : cet instrument est considéré comme un moyen indispensable pour mettre en cohérence les réflexions et les projets.
- Parc national des Muverans.
- Réaffectation des forts militaires à La Tine (Rossinière) et La Braye (Château-d'Oex).
- Maison du Ballon et route de l'air à Château-d'Oex
- Centre nordique des Mosses / La Lécherette, porté conjointement par les deux communes d'Ormont-Dessous et Château-d'Oex.
- Enneigement artificiel à Villars, aux Diablerets, Rougemont, ...
- Extension terrains à bâtir pour résidences secondaires à Ormont-Dessus
- Amélioration zones de loisirs existantes : Leysin, Villars, site de Barboleusaz : développer espace récréatif existant, zone touristique d'été à Cergnement (Gryon)
- Poursuite du projet de la Fondation Balthus à Rossinière
- EMS à Château-d'Oex
- Randonnées à thème au Pays-d'Enhaut et création d'un itinéraire tout public le long de la Sarine entre Saanen et La Tine.
- Centre équestre à La Tine.
- Parc 4 saisons à Château-d'Oex.

- Village artisanal et touristique à Château-d'Oex.
- Prolongement du train crémaillère de Leysin-Feydey à la Berneuse.
- Eléments ludiques : Berneuse-Aï (création d'un toboggan été-hiver et d'une tyrolienne nouvelle formule) et Hameau d'Aï (création d'un éco-musée).
- Etc.

Nombre de communes ont par ailleurs un Plan directeur communal ou sont en train de l'élaborer.

- **Les propositions pour le futur**

Parmi les éléments développés, retenons deux idées reprises sur l'ensemble du territoire et traduisant un état d'esprit assez général.

- La **mise en valeur du patrimoine bâti et naturel existant et des produits régionaux**, notamment dans une perspective de tourisme doux, est considérée comme primordiale pour le futur : « nous avons beaucoup de choses et nous ne les valorisons pas assez ». La qualité a tendance à être privilégiée à la quantité. Cet élément ne doit pas cependant occulter les projets d'enneigement artificiel ou de modernisation d'installations de remontées mécaniques.
- La nécessité de **rechercher des complémentarités** entre les différentes stations, de **ne plus jouer la concurrence** interne mais de développer une **vision commune** à l'échelle des Alpes vaudoises, tout en valorisant les atouts propres de chaque station. Il s'agit également d'éviter le « trop de décideurs » actuel. Meilleure **organisation et promotion** de l'offre existante, **information** sur l'offre des voisins, **non redondance** entre équipements, facilitation des **déplacements entre stations et avec la plaine**, etc. font partie des moyens évoqués.

La création d'un centre de wellness, la création d'hébergements (hôtels, gîtes), la facilitation pour les réservations, l'enneigement artificiel, ont par exemple été cités.

- **Les complémentarités avec l'extérieur**

Une première complémentarité est évoquée, surtout par le **versant chablaisien**, avec la **plaine** et toute l'offre complémentaire qu'elle représente. La deuxième complémentarité importante concerne la proximité de **Saanen**, capitale pour Rougemont mais également importante pour le Pays-d'Enhaut dans la mesure où elle représente une offre ski pour toute la région. Des complémentarités avec la **Gruyère** sont également mises en avant par le Pays-d'Enhaut. Parmi les complémentarités ponctuelles, notons celle que Rossinière veut développer avec Montreux sur le plan culturel pour le développement de la Fondation Balthus.

Pour ce qui concerne la plaine chablaisienne, les attractivités citées sont :

- Le château d'Aigle
- Les mines de sel de Bex
- Les bains de Lavey

- Les parcs d'attraction : Funplanet, Aquaparc, Swissvapeur, Rive Bleue, Labyrinthe Aventure
- Le Centre mondial du cyclisme
- Les musées et châteaux, les sites et manifestations culturels de Vevey et Montreux.
- L'Abbaye de Saint-Maurice.

Une mention spécifique doit être réservée au **Centre mondial du cyclisme** dont le bâtiment abrite également la fédération suisse de gymnastique : apport de clientèle potentielle au travers des stages organisés pour des cyclistes du monde entier, l'ouverture au public pour la pratique du vélo mais également de la salle de gymnastique. Les relations avec le sport de montagne sont en train de se développer avec le championnat de VTT qui pourrait s'adresser à un plus grand public, et avec des idées pour développer ces complémentarités. Dans ce sens, le Centre mondial constitue une opportunité réelle pour les stations. Enfin, il importe de signaler les efforts en cours pour accueillir d'autres fédérations internationales.

L'hôtellerie dans la plaine est peu développée et seuls deux hôtels jouent sur la complémentarité avec la montagne pour organiser des sorties pour leur clientèle. Une complémentarité plus forte à ce niveau doit également être pensée (cf. analyse de l'offre).

Gstaad, de son côté, a un positionnement très clair sur la clientèle haut de gamme, avec

- une agriculture qui entretient les paysages, les agriculteurs ayant souvent une activité touristique parallèle,
- avec des chalets qui sont parfois occupés 2 à 3 semaines par an,
- des activités nombreuses, organisées notamment par des initiatives privées,
- une volonté de rester sur des segments de clientèle à très forte valeur ajoutée,
- une volonté d'un développement qualitatif et non quantitatif pour garder paysages, discrétion : zone à bâtir au « compte-gouttes »,
- parmi les projets de la commune de Gstaad, mentionnons la restructuration des remontées mécaniques, une halle pour le curling l'hiver et pour des expositions l'été, une tente pour les concerts, un grand projet de fromagerie intégré à un nouvel équipement touristique, un important projet immobilier à Schönried, un stand de tir souterrain, un home pour retraités et réfléchit à l'opportunité d'une école pour le secondaire supérieur.

Par rapport aux communes voisines, dont Rougemont, la commune de Gstaad est consciente du fait qu'elles bénéficient des retombées de sa notoriété et de son offre touristique. Elle s'intéresse à développer une promotion commune avec Rougemont et Zweissimmen. Pour Rougemont, cette proximité est essentielle, dans la mesure où de son point de vue, elle permet deux pôles touristiques dans le Pays-d'Enhaut : un pôle ski alpin et un pôle tourisme doux.

3. Analyse de la demande

3.1. Les comportements des clients

3.1.1. EVOLUTION GNERIQUE DES COMPORTEMENTS

Différents travaux menés sur la montagne présentent les faits marquants suivants :

- **Hiver ou été, on retrouve 3 motivations principales de vacances à la montagne : Rupture, Retrouvailles, Ressourcement.** Ces trois points clés des motivations des clients se déclinent de la façon suivante :
 - Rupture : faire un break avec le quotidien, les contraintes urbaines, les rythmes quotidiens, les obligations, le stress, l'usage des transports en commun : il s'agit d'être ailleurs et autrement.
 - Retrouvailles : en famille, en couple, avec les enfants, entre amis, prendre le temps de vivre et de partager de bons moments entre gens qu'on aime : il s'agit d'être entre nous.
 - Ressourcement : se ressourcer, se retrouver, se chouchouter, respecter son rythme, disposer de temps pour soi, sans contraintes, se développer, c'est une question de « gestion du moi ».

L'image que se font les clients des destinations ne sont que des supports dédiés à satisfaire ces trois motivations fondamentales.

- **Une continuité dans les attentes :**
 - Le goût pour un bon rapport qualité-prix ;
 - Un besoin de services personnalisés, dispensés avec professionnalisme ;
 - Un soucis de l'environnement, avec une sensibilité à la gestion du cadre de vie.
- **Des facteurs d'augmentation de la demande :**
 - Grâce à la recomposition du temps libre ;
 - Avec une plus forte imbrication du temps de travail et de loisirs ;
 - Des différences sociales dans l'usage du temps libre ;
 - Des mutations dans les comportements de consommation : plus de loisirs et plus de mobilité.
- **Plus souvent, moins longtemps et moins loin :**
 - La durée moyenne des séjours diminue, et le nombre de courts séjours par partant augmente ;
 - Les courts-séjours (moins de 3 nuits), sont déjà considérés comme des vacances ;
 - Le développement des courts séjours accentue les modifications de comportements et d'attentes des touristes : des décalages dans le temps des vacances d'été, des choix de plus en plus tardifs de la destination, des

déplacements qui n'excèdent pas 3h30 de trajet, un niveau d'exigences de plus en plus élevé.

- **Plus de clients pour le tourisme, et plus de tourisme pour les clients :**
 - Le nombre de destinations et leur capacité d'accueil s'accroît plus vite que le nombre de touristes, d'où une stagnation, voire une régression des chiffres d'affaires ;
 - Une croissance de plus en plus forte de l'intermédiation qui contraint les stations à rester groupées pour disposer d'une masse critique d'offre suffisante pour la négociation ;
 - Le client moyen disparaît pour laisser place à une mosaïque de clientèles distinctes (seniors, juniors, tribus, proximité, courts séjours, étrangers...).

3.1.2. EVOLUTION DES SENSIBILITES ET DES ATTENTES

Mutations sociologiques ayant une influence sur la consommation touristique :

- **Mutations des comportements par rapport :**
 - Au temps et à l'usage du temps libre ;
 - A l'espace et à la notion de distance ;
 - A la consommation : plus opportuniste et immédiate ;
 - Au vivant, à la nature et à l'environnement ;
 - A la science et aux techniques (notamment les NTIC).
- **Conséquences sur l'usage des destinations touristiques :**
 - Croissance de la diversité des demandes ;
 - Une demande de plus en plus complexe (l'hébergement sec ou la pratique d'une seule activité ne suffit plus) ;
 - Un marché de masse avec des attentes « standard » plus nombreuses ;
 - Des marchés de « niches », plus évolutifs (activités de nature, sports extrêmes...).

Selon les périodes de l'année et la durée de séjour, un même individu aura des attentes différentes.

Les tendances à intégrer dans la constitution d'une offre :

- **Une clientèle plus mobile que par le passé :**
 - La plus forte mobilité dans l'espace et dans le temps contraint à privilégier l'accessibilité par rapport aux marchés émetteurs, mais aussi à adapter les formules d'hébergement à la fois aux courts et longs séjours (unité de logement et services proposés).
 - La mobilité dans le choix des formes d'hébergements (selon le type de séjour choisi), conduit à l'émergence de concepts d'hébergements qui regroupent les points forts des différentes formes d'hébergement classique : l'habitat traditionnel, l'intégration à l'environnement, les services à la carte...
 - L'activité de loisir de toute une vie n'existe plus. Le zapping dans les pratiques selon les opportunités, l'âge, la taille de la cellule familiale... aboutit à la nécessité de proposer une gamme de loisirs variée sur les lieux mêmes de l'hébergement.
- **Une clientèle de mieux en mieux informée :**
 - Elle est expérimentée et peut facilement comparer les niveaux de qualité, les prix...
 - Les stations des Alpes vaudoises doivent donc au moins se positionner au même niveau que leurs concurrents pour prétendre à une attraction suffisante.
- **Une clientèle plus individualiste.** Le désir d'autonomie et d'expression personnelle génère des attentes parfois contradictoires, et augmente les niveaux minimums d'investissement à prévoir :
 - Des services à la carte ;
 - Des logements « individuels » plutôt que groupés (de l'espace autour des logements) ;
 - Mais aussi des espaces pour se regrouper, et des espaces de convivialité pour échanger.
- **Une clientèle plus éclectique :**
 - Elle est versatile et ouverte au changement. Le produit station doit donc pouvoir s'adapter aux évolutions liées à la mode et aux tendances de courte durée, pour garantir un taux de fidélité minimum ;
 - La demande de découverte et d'inattendu prône, par exemple, pour une thématisation des destinations.
- **Une plus grande attention sur les prix :**
 - Il devient indispensable de donner la possibilité aux clients de négocier les prix, en proposant de larges grilles tarifaires ;
 - Les clients expriment de plus en plus le besoin de « co-produire » le prix d'achat. Il faut donc pouvoir proposer une formule de base et de multiples options, notamment au niveau des services à proposer et des activités à pratiquer ;
 - L'offre des Alpes vaudoises doit permettre « d'acheter malin », plutôt que l'ostentatoire.

- **Un niveau d'exigence qui ne cesse de croître :**

- Une clientèle mature, qui en veut pour son argent ;
- Une exigence du détail, et de cohérence de qualité. Tous les équipements et les prestations doivent être de même niveau ;
- Une recherche « d'authenticité », de « vrai » dans les types de logements, les matériaux utilisés, l'environnement naturel des abords des logements, la restauration, l'accueil... ;
- Une demande d'adaptation à ses propres spécificités, qui obligent à une grande polyvalence de la programmation (individuels, familles, groupes, enfants, personnes âgées, animaux familiers...).

- **Forte réactivité et opportunisme renforcé**, obligent à un professionnalisme dans la mise en marché :

- Délais d'anticipation et de réservation très courts ;
- Croissances des annulations de dernière minute ;
- Changements d'avis de dernière minute selon les circonstances du moment.

Pour satisfaire cette réactivité et éviter de perdre les clients ou les réservations, les destinations doivent être capables de satisfaire le maximum de demande (d'où l'intérêt de se regrouper).

- **Une sensibilité écologique en développement :**

- L'exigence du maintien des qualités de la nature et de l'environnement des stations implique des choix d'implantations dans un milieu naturel pré-existant et non reconstruit ;
- La sensibilité aux matériaux naturels, traditionnels, aux produits du terroir ;
- Une volonté de rompre avec les nuisances et les pollutions urbaines : pollution, bruit, circulation...

- **Une recherche de sociabilités dans les équipements et l'ambiance :** Les nouveaux clients recherche des occasions de se retrouver en famille ou entre amis, avec des :

- Espaces de convivialité dans les logements ;
- Espaces de jeux-loisirs collectifs ;
- Equipements permettant de « rencontrer » les autres clients ;
- Animations et services facilitant l'intégration avec les populations locales, l'identité du territoire, sa culture et son histoire.

- **Une recherche d'émotions et de sensations** à intégrer dans la programmation et l'animation :

- Connaître, apprendre, ressentir, éprouver, vibrer, partager... ;
- Ce qui reste d'un séjour, c'est d'abord le souvenir des émotions vécues ;
- Le « must », c'est « l'émotion partagée » : vivre ensemble des moments intenses et inoubliables.

- **Une exigence de sécurité :**

- Tous les équipements et les aménagements sont sécurisés, notamment pour les enfants ;
- Les négligences (accueil, gestion, services...), ne sont plus admises ;
- Un environnement naturel vierge et sauvage, mais sans danger.

- **Une influence forte des enfants dans le choix de l'hébergement, et dans l'évaluation de la satisfaction :**

- Des espaces et équipements dédiés sont indispensables ;
- Une organisation de la prise en charge des enfants, et une animation régulière sont déterminantes.

- **Une importance accrue des « seniors » et de « l'inter-génération » :**

- Les seniors augmentent dans la population, et leur mobilité s'améliore. Ils se déplacent pour des séjours de vacances en dehors des périodes de vacances scolaires. Les stations doivent donc s'adapter à leur niveau d'exigence : mobilité, chauffage, TV, sentiers de promenade, transports en commun...
- Leur niveau de dépenses est plus élevé que par le passé, et la demande de « services plus » est solvable ;
- La prise en charge des petits-enfants lors des petites vacances scolaires se développe ;
- Les seniors séjournent souvent en groupes, ce qui nécessite une adaptabilité des logements (utilisation individuelle des chambres dans un même logement), et l'existence d'équipements polyvalents d'animation.

- **Une ouverture croissante aux NTIC (Nouvelles technologies de l'information et de la communication) :**

- Dans la recherche d'informations – promotion ;
- Dans la réservation et l'achat de séjours – commercialisation.

3.1.3. COMPORTEMENTS DES CLIENTS DANS LES ALPES VAUDOISES

- Selon l'enquête, la part des hôtes qui viennent dans les Alpes avec leur véhicule individuel est de :

- 65% pour les hôtes hébergés à l'hôtel,
- 81% pour les hôtes hébergés en chalets de vacances,
- 98% pour les hôtes hébergés en hôtellerie de plein-air,
- plus de 75% pour les hôtes excursionnistes.

De la même façon, la part des hôtes voyageant en groupe (autocars, chemins de fer) dépasse les 15% pour les hôtes excursionnistes ou hébergés en hôtel, mais est inférieure à 5% pour les hôtes hébergés en chalets de vacances ou campings.

Ce constat montre une prédominance des clientèles individuelles sur les clientèles de groupe, mais aussi un poids important des clientèles de proximité, qui se déplacent de façon privilégiée avec leurs véhicules personnels.

La clientèle de groupes est relativement faible notamment à cause de la capacité des hébergements à accueillir des groupes, à l'accessibilité des stations pour les autocars (certaines saisons), et à une offre limitée pour les groupes d'excursionnistes : musées, monuments, monuments naturels mis en valeur.

- Le marché des excursionnistes est beaucoup plus important qu'on ne l'imagine. Eté comme hiver, il y a un lien fort entre l'Arc Lémanique et les Alpes Vaudoises.

Les Alpes sont une destination d'excursion en été pour :

- 19% des hôtes interrogés séjournant dans l'Arc Lémanique,
- 19% des hôtes interrogés séjournant dans la Campagne,
- 7% des hôtes interrogés séjournant dans la région des Lacs de Neuchâtel et Morat,

Les Alpes sont une destination d'excursion en hiver pour :

- 21% des hôtes interrogés séjournant dans l'Arc Lémanique,
- 14% des hôtes interrogés séjournant dans la Campagne,
- 13% des hôtes interrogés séjournant dans la région des Lacs de Neuchâtel et Morat,

La différence entre les résultats hiver et été s'explique par une forte attractivité des stations en hiver pour les résidents de proximité, et une plus faible mobilité des excursionnistes en hiver compte tenu des conditions de déplacement.

- En outre, 64% des hôtes hébergés dans les Alpes en été et 46% en hiver pratiquent des excursions. Les hôtes sont 42% en été et 29% en hiver à pratiquer des excursions à l'intérieur de la destination. Leur deuxième destination d'excursion est la région de l'Arc Lémanique (28% des hôtes en été et 14% en hiver).
- Le motif de venue dans la région lié au tourisme d'affaires (voyages d'affaires, formation, séminaires, incentive...), ne représente que 4 % des fréquences des hôtes des Alpes Vaudoises, mais Rutter estime que ce ratio est sous-estimé.
- Les principaux avantages concurrentiels défendables des Alpes Vaudoises qui motivent les hôtes à venir sont :
 - En été : Les panoramas et les paysages, le bien-être et la détente, suivis de la pratique du sport, de la culture et de la gastronomie.
 - En Hiver, la hiérarchie s'inverse un peu : la pratique du sport vient en première intention, suivie des panoramas et paysages, de la détente et du bien-être, puis la culture, la gastronomie et le shopping.

Ces résultats peuvent être interprétés de la façon suivante :

- En hiver, le sport est prédominant à cause des équipements de sports d'hiver ; le plus intéressant est donc de voir quelles sont les motifs de déplacement complémentaires : ce sont des éléments qui portent essentiellement sur l'ambiance et les qualités intrinsèques du territoire. La mise en valeur des patrimoines reste donc une valeur sûre de la diversification en hiver. Le cadre de vie et l'accès aux patrimoines est donc plus important que le sur-équipement (sportif, loisirs ou festif).
 - En été, les clients sont beaucoup moins actifs qu'en hiver. Les motifs de déplacement s'apparentent plus à ceux d'une destination rurale (cf les raisons de venue de la région Campagne), que d'un espace de sports loisirs. Les dimensions culture et gastronomie prennent plus d'importance qu'en hiver. Les clients des Alpes Vaudoises ne sont pas des hyper-actifs que l'on retrouve plus facilement dans les stations sportives (cf en France l'Alpe d'Huez, les Deux-Alpes, Tignes...). Le taux de fidélité étant élevé, on peut supposer que les clientèles d'hiver ne viennent pas dans les Alpes Vaudoises pour la pratique intensive du ski, mais pour une ambiance montagne d'hiver. Si le sport reste une pratique importante en été, c'est par ce que le territoire est bien équipé. Par contre l'insuffisance d'une offre culture, patrimoine et traditions locales, structurée est relativement préjudiciable au territoire. Il y a là un potentiel de diversification et d'augmentation de la fréquentation, tant pour les séjournants que pour les excursionnistes.
- Les Alpes Vaudoises sont essentiellement une destination familiale. Les couples ou individuels représentent moins de 25 % des fréquences. Il y a ici un indicateur du réel décalage entre les modes de fréquentation des stations, et le mode d'hébergement le plus répandu. L'hôtellerie est la forme d'hébergement la moins adaptée à l'accueil des familles ou des petits groupes d'amis.
 - Globalement, le taux de retour ou de fidélité aux Alpes Vaudoises est relativement élevé (supérieur à 35 % des fréquences). Cette clientèle fidèle est probablement la plus exigeante, et les stations doivent être en mesure d'évoluer pour s'adapter à la croissance des attentes et des besoins des clients qui connaissent bien la destination.

3.1.4. IMPACT ECONOMIQUE DE LA FREQUENTATION PAR TYPE DE CLIENTS ET PAR SAISON

- Les Alpes Vaudoises en quelques chiffres :
 - 3,37 millions de fréquences par an, soit 17 % de l'ensemble des fréquences du canton.
 - 45 % des fréquences en été, et 55% en hiver. La contribution de l'été est de 54% pour le Bas-Valais.

Ce relatif équilibre montre un réel potentiel économique sur les autres saisons que l'hiver. La comparaison avec le Bas-valais indique qu'il existe probablement des marges de manœuvre significatives dans les Alpes pour la saison été. Pour un développement harmonieux du territoire, la diversification devra s'effectuer sur plusieurs saisons, avec des cibles de clientèles différentes.

- Les excursionnistes représentent 28 % des fréquences des Alpes Vaudoises (30% en été et 26% en hiver). La majorité des excursionnistes sont résidents du canton (53 %), ou résidents Suisses (35 %). Comparativement aux autres régions, ce taux est faible. Il montre une inadéquation de l'offre aux attentes des excursionnistes et des marges de manœuvre non négligeables (notamment en été, et pour les étrangers en séjour dans l'Arc Lémanique).
- Dépense moyenne des hôtes par fréquence (nuitée) :

	Eté - frs	Hiver - frs	Année - frs
Excursionnistes	52	55	54
Hôtes hébergés	95	100	98
Tous confondus	82	88	85

Ces dépenses moyennes quotidiennes par fréquence correspondent à la tranche haute des régions du canton. Elles sont inférieures de 15 % aux dépenses moyennes sur l'Arc Lémanique, mais supérieures de plus du double des dépenses dans la région de Campagne.

Selon le modèle Rutter, il est possible de valoriser la demande touristique totale dans les Alpes Vaudoise à 395 mio frs, soit 16 % de la demande totale du canton. Avec le chiffre d'affaires induit, le chiffre d'affaires touristique total des Alpes Vaudoises est évalué à 699 mio frs

3.2. Les couples produits - marchés

LES RÉSIDENTS DE PROXIMITÉ	
Origine	• Grande proximité à moins de 1h00 de trajet, en France, dans le canton. • Agglomérations de plus de 20 000 habitants
Caractéristiques	• Familles, couples avec 1 ou 2 enfants en bas âge, couples de plus de 50 ans, groupes de jeunes, retraités. • Pas nécessairement propriétaire de leur résidence secondaire. • Touristes en séjour dans les grandes villes au bord du lac. • Catégories socioprofessionnelles moyennes à élevées
Mode de fréquentation	• En famille (3 à 4 pers.) • En couple, pour les personnes les plus âgées • En groupes pour les jeunes, associations, lors de manifestations familiales...
Durée de séjour	0 à 3 nuits en fins de semaines, et parfois plus lors des petites vacances scolaires
Mode de transport	Véhicule individuel
Période de fréquentation	Permanente, tout au long de l'année, fléchissement en période estivale.
Hébergement utilisé	• Camping résidentiel et PRL • Locations de vacances avec services et équipements de loisirs • Hébergement rural • Résidence secondaire • Chez parents ou amis
Activités pratiquées	Les activités pratiquées correspondent aux loisirs de proximité individuels ou en famille : ski, activités sportives soft (cyclotourisme, golf, VTT...), baignade, balade et promenades à pied, à cheval ou à vélo, nautisme et pêche, découverte de la nature, visite d'expositions, restaurants, visite de sites et monuments, équipements récréatifs et ludiques...
Attentes par rapport à l'hébergement et à proximité	• Une « résidence secondaire » (comme à la maison, niveau 2**) • Une ambiance « Cosy » (cheminée, véranda...) • Des services de base dans la structure d'hébergement (traiteur, service hôtelier, location de matériel de loisirs...) • Des sentiers de randonnée ou voies vertes, de petite distance et aménagés pour le pique-nique • Un accès aux massifs forestiers et des possibilités de découverte de la nature : interprétation des paysages, connaissance de la faune & de la flore

	• Des lieux de baignade ; • Des postes et parcours de pêche sur les plans d'eau et rivières ; • Des itinéraires de découverte du patrimoine (naturel et culturel) ; • Des restaurants de qualité et des possibilités d'achat de produits « locaux » ou du terroir ; • Des équipements récréatifs et ludiques à vivre en famille.
Avantages de la clientèle	• Une clientèle captive et un taux de fidélité élevé, une zone de chalandise primaire conséquente pour les Alpes vaudoises. • Une période de fréquentation qui permet l'extension de la période d'ouverture des hébergements, sans chevauchements de clientèles et conflits d'usage.
Inconvénients	• Une clientèle moins dépensière que les autres, et qu'il faut solliciter en permanence. • Des comportements de « résidents secondaires », avec des exigences parfois disproportionnées par rapport au prix payé.

LES TOURISTES EN SÉJOUR DE VACANCES	
Origine	• Toutes les nationalités et continents, avec des particularités selon les stations • Agglomérations de plus de 100 000 hab.
Caractéristiques	• Familles des catégories socioprofessionnelles moyennes à élevées en séjour de vacances principales. • Groupes de familles. • Couples de 45 ans et plus La motivation essentielle du déplacement est le calme et la détente dans un cadre peu urbanisé. Souvent des inconditionnels des espaces naturels.
Mode de fréquentation	• En famille avec 2 ou 3 enfants ou à plusieurs familles. • Des couples.
Durée de séjour	• De 6 à 10 jours en été • Moins de 7 jours en hiver
Mode de transport	• Véhicule individuel – camping cars • Avion ou train (TGV)
Période de fréquentation	• mi-Juin à mi-Septembre • Décembre à Mars
Hébergement utilisé	• Location de Vacances • Hôtellerie • Camping et PRL • Centres de vacances
Activités pratiquées	• Ski et activités hiver douces (balades, raquettes...) • Baignade et détente essentiellement en été • Activités de plein air (tennis, activités nautiques, pêche, balades à pied, à cheval ou à vélo) • Animations : expositions, concerts, animations nocturnes (casinos, discothèques, bars-clubs) • Equipements récréatifs (jeux, accro-branche, parc aquatique...) Visites de sites et excursions
Attentes par rapport à l'hébergement et à proximité	• Un hébergement de qualité avec des espaces • Un niveau de confort d'au moins 2**, mais en évolution vers 3*** • Des services « plus » (service hôtelier, traiteur) • Bar et restauration rapide • Equipements de loisirs : piscine, terrains de sports • Des équipements pour enfants (aire de jeu, animations, garderie) • Des espaces de convivialité animés (salles) • des départs de découverte (sentiers, voies vertes, routes touristiques...)

Avantages de la clientèle	La clientèle touristique dont la rentabilité est la plus intéressante Consommatrice de moyens et longs séjours, mais aussi d'activités marchandes sur un rayon plus large autour de l'hébergement, donc celle qui contribue le plus à l'activité globale du territoire.
Inconvénients	Une fréquentation très concentrée dans le temps et limitée en volume par la capacité d'accueil. De plus, cette fréquentation est contrainte par les vacances scolaires et les conditions météo. D'où une impossibilité d'attirer la majorité de ces clients en dehors de leur période actuelle de fréquentation.

LA CLIENTÈLE GROUPE	
Origine	• France, Italie, Allemagne, Belgique ou Suisse, à moins de 3h00 de transport. • Agglomération de plus de 2 000 habitants
Caractéristiques	• Groupe d'amis ou réunion familiales, • Association ou Comité d'Entreprise, • Groupes de 3^{ème} âge, • PCS moyennes.
Mode de fréquentation	Groupes de 10 à 30 personnes en moyenne.
Durée de séjour	De 1 à 3 nuits, plus rarement 5 nuits pour des stages ou séminaires.
Mode de transport	Autocars, minibus, véhicules personnels
Période de fréquentation	• Hors saison • Souvent en fins de semaines, ou mid-week pour les stages
Hébergement utilisé	• Hôtellerie de 2** à 3*** • Résidences de Tourisme
Activités pratiquées	• Activités sportives • Activités culturelles ou socio-éducatives • Animations de fin de journée • Restaurants
Attentes par rapport à l'hébergement et à proximité	• Des hébergements pratiques et modulables • Un confort minimum 2** • Des espaces de convivialité : bar, restaurant, salle de détente et de jeu • Des espaces d'activités collectives : salles polyvalentes • Des équipements de loisirs : piscine couverte, terrains de sports, espace fitness... • Des animations organisées, sous forme de stages ou en groupe : cours de cuisine, musique, yoga...
Avantages de la clientèle	Une fréquentation exclusivement hors saison

LA CLIENTÈLE A MOTIF PROFESSIONNEL	
Origine	Suisse et Europe essentiellement.
Caractéristiques	• Individuels ou groupes de collaborateurs partenaires, clients ou fournisseurs des entreprises du canton. • Clientèle d'hommes en grande majorité, âge moyen.
Mode de fréquentation	Individuels ou groupes de travail.
Durée de séjour	• De 1 à 3 nuits le plus souvent • Parfois plusieurs semaines pour des missions ponctuelles dans les entreprises locales
Mode de transport	Véhicule individuel, avion ou train
Période de fréquentation	Toute l'année à l'exception des périodes juillet et Août
Hébergement utilisé	• Hôtellerie de 2** à 4**** • De plus en plus en location de vacances avec services
Activités pratiquées	• Activités sportives de fin de journée : jogging, piscine, fitness • Animations nocturnes ou de fin de journée (cinémas, bars, casinos...) • Restaurants
Attentes par rapport à l'hébergement et à proximité	• L'accessibilité des activités par rapport aux lieux d'hébergement • Des hébergements adaptés (rapport qualité - prix) • Des lieux de convivialité et des centre-villes animés
Avantages de la clientèle	• Un taux de rotation élevé dans les hébergements • Un pouvoir d'achat et des retombées relativement élevées
Inconvénients	• Une clientèle qui est généralement absente du vendredi au lundi

LES COURTS SÉJOURS ET ITINÉRANTS	
Origine	• Grande proximité (2h30 de trajet) : France, Belgique, Allemagne, Grande-Bretagne, Italie ; • Villes de plus e 100 000 habitants.
Caractéristiques	• Familles avec enfants • Couples • Petits groupes d'amis (5 à 10 pers.) • Clientèle d'âge moyen, plutôt aisée.
Mode de fréquentation	En couple ou petits groupes d'amis
Durée de séjour	Une à trois nuits
Mode de transport	Véhicule individuel, ou train-avion + auto
Période de fréquentation	• En avant et après saison, surtout au printemps • Fin de semaines et week-ends prolongés
Hébergement utilisé	• Hôtellerie ou Résidences de Tourisme 3*** & 4**** • Chambres d'hôtes • Chez parents ou amis (en résidence secondaire ou principale)
Activités pratiquées	• Activité hiver : ski plutôt intensif • Le golf, la randonnée, le tourisme équestre, la pêche sportive... • Les animations traditionnelles • La visite de site et les excursions • La gastronomie • Les produits culturels
Attentes par rapport à l'hébergement et à proximité	• Un site original et authentique • Une ambiance conviviale • Un service hôtelier • Des équipements de loisirs « indoor » tels que piscine, fitness • Des logements de qualité (niveau 3*** minimum), très typés • De la restauration sur place • la proximité d'une large gamme de choses à voir, à faire et à visiter • Une thématique particulière • Des stages et animations « découverte » (cuisine locale, artisanat...)
Avantages de la clientèle	• Un pouvoir d'achat élevé • Un effet d'entraînement et de prescription fort. • Une fréquentation relativement étalée dans le temps.
Inconvénients	Exigences élevées sur la qualité des prestations et du cadre de vie.

3.3. Conclusion sur l'analyse de la demande

Globalement, et au regard des attentes des grands segments de clientèle présentée ci-dessus, il apparaît que les Alpes vaudoises disposent de **marchés importants en volume pour chaque segment**. Les différentes stations ont pratiquement la capacité à accueillir chaque segment. Toutefois, les conditions de cet accueil ne sont pas toujours les meilleures (types d'hébergements majoritaires, équipements identitaires, cadre de vie et organisation de la gestion des flux...), et c'est pour cette raison que les stations se recentrent toujours sur la clientèle hiver et ski.

Le **potentiel existe** donc pour élargir encore la période d'exploitation touristique des stations, notamment au printemps et en automne, auprès des clientèles d'excursionnistes et de courts séjours.

- Pour les **résidents de proximité**, le niveau de performance des Alpes vaudoises est faible. Cela est lié au **manque d'équipements spécifiques** pour les excursionnistes, et à une **faible lisibilité de l'animation** du territoire. La promotion des Alpes vaudoises sur ses marchés de proximité est encore insuffisamment organisée pour faire venir et revenir les clientèles en dehors de la saison hivernale.
- Les touristes en **séjour de vacances** sont relativement bien captés en hiver, mais beaucoup **moins en été**. La structure générale des hébergements banalisés est certainement responsable de cette maigre performance estivale. Alors que le **logement** est un accessoire d'un séjour de ski, il devient l'élément central du choix de la destination en été. Or l'hôtellerie classique est peu consommée en été pour les vacances à la montagne, les clientèles privilégient la location de logements indépendants (chalets), l'hébergement rural ou la résidence de tourisme.
- Cette réflexion est identique pour la **clientèle de groupe**, qui, en été, privilégie la **résidence de tourisme** à une hôtellerie classique. Par ailleurs, les groupes consomment des **prestations très organisées**. Il n'y a pas pour l'instant sur les Alpes vaudoises, d'entreprise capable de gérer une activité réceptive et du forfait tout compris pour des groupes en dehors de la saison hivernale.
Les groupes qui viennent en autocar pour des journées d'excursions n'ont que très peu de choix sur les grands équipements à voir, vivre ou visiter. Ici encore, il s'agit essentiellement d'une question **d'organisation de l'offre**.
- La **clientèle à motif professionnel** : contrairement aux autres clientèles, les touristes à motif professionnels sont plus fortement consommateurs d'hébergement hôtelier. Elle ne se rendra sur les Alpes vaudoises que si les établissements sont en mesure d'apporter un plus différenciateur des hôtels de la plaine ou des rives du Lac. Compte tenu de l'offre en vallée, ce marché sera difficile à développer de façon significative. Seuls quelques établissements dans les stations pourront faire jouer leur niveau

d'équipement, leur politique tarifaire, ou leur cadre de grande qualité pour capter ce marché à la journée ou sur 2 jours.

- Les **clientèles de courts séjours et les itinérants** sont marginaux sur les Alpes vaudoises. Or, il s'agit du marché qui présente actuellement le **plus fort taux de croissance**, et où les perspectives de développement semblent infinies. Elles présentent l'avantage d'être **complémentaires** aux autres segments de marché analysés, notamment car les périodes de fréquentation sont ciblées en moyenne saison (printemps et automne). Choisir d'accueillir ce type de clientèle, c'est élargir considérablement la période d'exploitation des stations et donc améliorer significativement la rentabilité de la majorité des entreprises.

Au-delà de l'adaptabilité de l'offre pour accueillir de nouvelles clientèles, une des problématiques de la diversification est de disposer d'une **offre globale polyvalente**. Le territoire ne pourra pas se contenter de diversifier l'offre. Il devra aussi reconverter l'offre existante pour lui donner plus de **souplesse d'exploitation** et savoir accueillir le plus de clientèles différentes possibles. Ce n'est qu'à cette condition que la « désaisonnalisation » s'opèrera.

Niveaux de prix et compétitivité sur les marchés étrangers⁴

Le niveau de prix des services et marchandises en Suisse est plus élevé que dans les pays voisins de l'Union européenne. Une des conséquences est la perte de parts de marchés sur les marchés traditionnels (GB-D-I-F). Toutefois, les développements promotionnels sur l'Europe de l'Est permettent de compenser partiellement cette perte de compétitivité avec les pays de l'Union européenne.

En tout état de cause, les clientèles étrangères qui fréquentent la Suisse sont globalement moins sensibles aux prix que les clientèles de proximité. C'est donc dans le **rapport qualité-prix** que la différence pourra se faire. A prix égal, le niveau de qualité et de services attendus des établissements des Alpes vaudoises doit s'améliorer. Les clientèles concernées par la désaffection sont toujours prêtes à payer pourvu qu'elles aient l'impression « d'en avoir pour leur argent ».

La vraie contrainte pour les entreprises touristiques suisses est le **niveau général des coûts de production**, qui ne leur permet pas aussi facilement qu'en Autriche de financer les investissements de renouvellement.

Un enjeu majeur pour la diversification touristique des Alpes vaudoises sera donc de déterminer des **dispositifs d'intervention** mixte pour le financement des investissements de renouvellement et de conquête des marchés de proximité et de courts séjours hors saison hivernale.

⁴ D'après « La Suisse, destination touristique : les différences de coûts avec l'UE – La Vie Economique – Revue d'Economie Politique – juil. 2003 »

4. Analyse de l'offre

4.1. Capacité d'accueil. Hébergements et niveaux de performance

4.1.1. LA CAPACITE D'ACCUEIL

Les hébergements recensés

Regroupement statistique OTV	Ch-d'Oex-Roug-Ross	Les Diablerets	Les Mosses	Leysin	Villars-Gryon
Hôtels	21	13	6	14	27
Lits	700	1 000	300	1 000	1 800
Chalets/appartements	1 500	2 000	300	6 000	8 000
Chambres d'hôtes	✦	✦	✦	✦	✦
Camping	200	Hivers 30/ été 70	175	120	80
Camping à la ferme					
Tipis	✦	✦	✦	✦	
Auberges de jeunesse	80				500
Hébergements collectifs	✦	✦	✦	✦	✦
Aventure sur la paille	✦	✦			
Vacances en milieu rural	✦				
Ecole à la montagne*	✦	✦		✦	✦

Source : Brochure OTV « Alpes » et entretiens

* Selon liste des chalets et établissements à louer du Service de l'éducation physique et du sport. Ces établissements bénéficient de l'autorisation cantonale d'héberger des enfants. Cette liste date de 1997, une mise à jour est prévue sans échéance fixée.

27 établissements sont recensés en tant qu'**école à la montagne** avec des grandes salles, des abris PC ou des chalets:

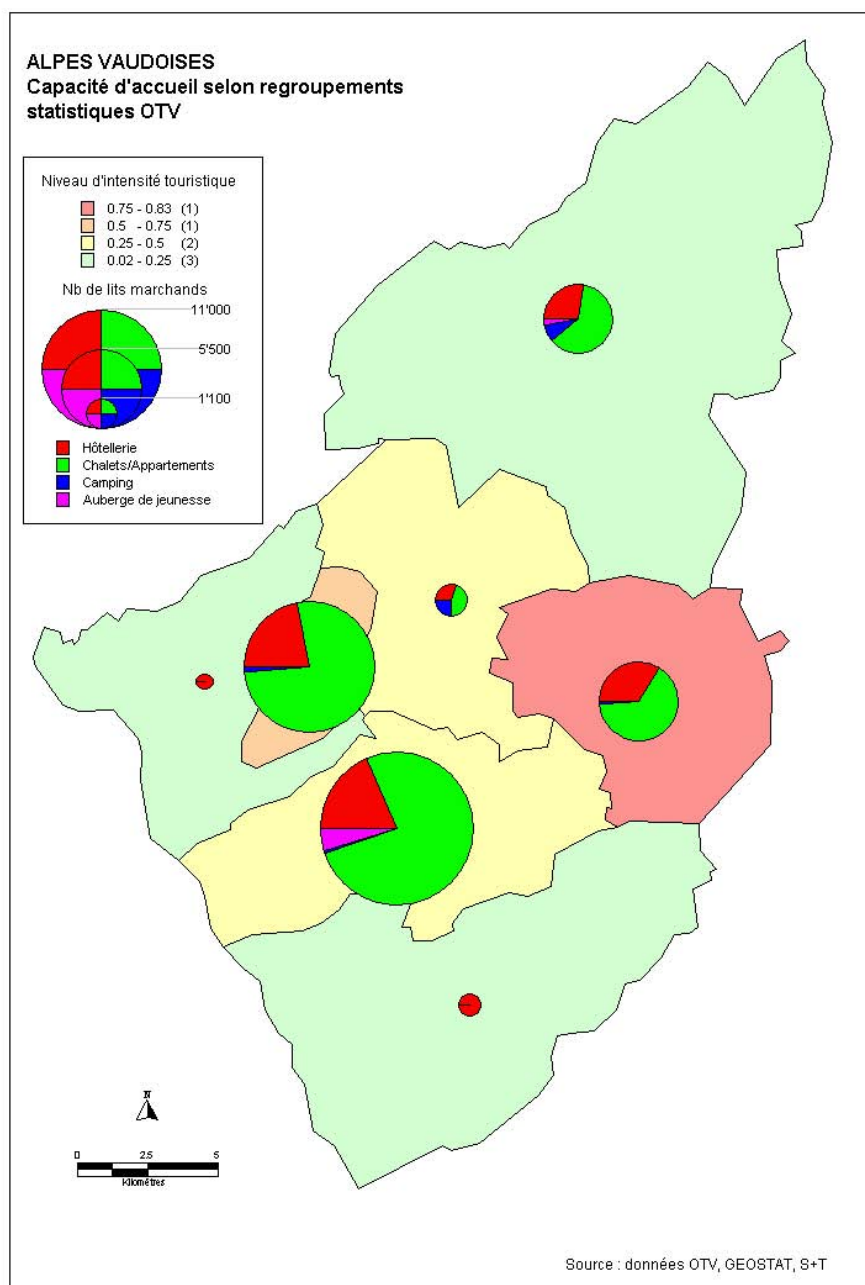
- Villars-Gryon : 8 établissements
- Ch-d'Oex-Roug-Ross : 3 établissements
- Les Diablerets : 4 établissements
- Les Mosses : 1 établissement
- Leysin : 11 établissements

Activités pratiquées l'été : marche, courses d'orientation, alpinisme, escalade, polysport

Activités pratiquées l'hiver : ski alpin, ski de fond, randonnée à ski, snowboard.

Carte de la capacité d'accueil

Le **niveau d'intensité touristique** mesure le rapport entre le nombre de lits marchands par rapport à la population résidente.



L'analyse de la carte ci-dessus montre :

- Un **faible taux de banalisation des lits de station** avec une prédominance des locations de vacances (chalets et appartement), même si une grande partie de ces locations est commercialisée par les agences immobilières. L'hôtellerie n'est donc pas le seul et le premier enjeu de l'accueil. Le nombre de lits en locations de vacances est 3,7 fois supérieur à celui en hôtellerie.
- Les **distorsions** sont fortes sur la gamme proposée par territoire. Seules les Mosses ont une répartition homogène des lits dans les différentes formes d'hébergement. Les déséquilibres les plus prononcés sont sur les secteurs d'Aigle et Bex (en vallée), ce qui montre leur faible spécialisation dans l'accueil touristique.
- Le niveau d'intensité touristique indique que le Pays-d'Enhaut a le niveau le plus faible des secteurs de montagne, et les Diablerets le taux de spécialisation le plus élevé. Cette "dégradation" du niveau d'intensité touristique du Pays-d'Enhaut est un indicateur inquiétant pour l'avenir de l'économie touristique du secteur.

La capacité d'accueil en **lits banalisés** (lits marchands, hors locations individuelles et résidences secondaires) est **l'élément régulateur de la rentabilité globale** de l'activité touristique sur un territoire. Plus les lits banalisés sont nombreux, plus le taux de rotation des clientèles en séjour augmente, générant une demande plus forte des équipements touristiques, sportifs et de loisirs telles que les remontées mécaniques, les restaurants, les piscines, les musées, ... Dans les Alpes vaudoises, ce taux de banalisation diminue : fermeture d'hôtels, pas de création de résidences de tourisme et d'hébergement rural et dans le même temps développement des locations de vacances et des résidences secondaires. Les effets induits de la diminution du taux de banalisation fragilisent encore plus les stations puisqu'ils portent sur toutes les activités marchandes permettant d'agrémenter le séjour.

La problématique de développement de l'hébergement banalisé est donc au cœur de la logique de diversification des Alpes vaudoises.

4.1.2. L'HOTELLERIE

Avec 60 établissements qui totalisent **3 862 lits** (année 2002), **la capacité hôtelière des Alpes vaudoises représente 22% de celle du canton.**

Une offre diversifiée, inégalement répartie sur le territoire

Les stations **de Villars et de Leysin concentrent près de 60% du volume de l'offre.** Elles sont les seules à compter plusieurs établissements de standing de grande capacité avec le seul 5 étoiles pour Villars.

Une prépondérance de la saison hivernale

La fréquentation hivernale est largement prépondérante pour Villars (63%). Compte tenu des écarts de tarifs pratiqués entre la saison d'hiver et la saison d'été, la part de chiffre d'affaires réalisée en hiver est de l'ordre de 70%.

La fréquentation est plus équilibrée pour les Diablerets (53%), Leysin (53%) et au Pays-d'Enhaut (51 %).

Un taux de remplissage en régression

Le nombre des nuitées réalisées par le secteur hôtelier est en diminution sur les Alpes vaudoises (-16 % entre 1994 et 2002), alors qu'il a progressé sur la même période sur le canton de Vaud (+ 3,7 %). Les hôtels de la vallée (Aigle, Lavey-Bex) connaissent une progression de fréquentation.

Les données récentes de l'Office Fédéral de la Statistique confirment une **désaffection qui touche principalement la clientèle étrangère. Toutes les stations des Alpes vaudoises sont touchées.** Le phénomène est moins marqué sur les clientèles britannique et belge.

Les hôtels de grande capacité de Villars ou Leysin résistent mieux, grâce à l'accueil de séminaires d'entreprises, ce qui explique leurs taux de remplissage avoisinant 50 %, alors que les petites stations stagnent autour de 33%.

Un vieillissement préoccupant des établissements

Les taux de remplissage actuels ne permettent plus d'assurer le renouvellement régulier des investissements. Il en résulte **une baisse de qualité qui induit un décalage croissant avec les niveaux de clientèle visée.**

L'obsolescence de certains établissements et les difficultés de succession vont accentuer l'érosion de la capacité hôtelière des Alpes vaudoises, ou sa déqualification.

Un mode d'hébergement en perte de vitesse

L'hôtellerie traditionnelle (quel que soit le niveau de gamme), est en perte de vitesse dans la plupart des stations de montagne d'Europe. Seule l'hôtellerie très haut de gamme offre encore (et à certaines conditions) des niveaux de rentabilité suffisants pour garantir leur pérennité. Dans la plupart des destinations de montagne, le secteur bancaire limite son intervention pour la création de nouveaux établissements, mais aussi pour la rénovation.

Les propriétaires exploitants ont de plus en plus de **difficultés à maintenir leur outil de production en état**. L'offre se dégradant faute d'investissements de renouvellement, l'attraction et le remplissage des établissements se diminuent.

Les taux de rentabilité des établissements hôteliers (hormis l'hôtellerie de luxe) sont en constante baisse pour diverses raisons. La première est liée au niveau d'exigence de plus en plus élevé des clientèles par rapport aux services proposés. Elle engendre des sur-investissements pour des équipements (piscines, espaces fitness, plusieurs formules de restauration...), qui ne parviennent plus à se rentabiliser sur une seule saison (période trop courte). La deuxième repose sur l'exigence de service qui augmente considérablement les charges de personnel, et diminue la rentabilité d'exploitation.

Seule l'hôtellerie de chaîne en milieu urbain, ultra standardisée, est capable d'accueillir toutes les catégories de clientèle tout au long de l'année. Elle se substitue progressivement à l'hôtellerie indépendante de caractère car elle est seule en mesure de maintenir un niveau de rentabilité acceptable. Par ailleurs, la concentration des établissements limite les coûts individuels de commercialisation, d'approvisionnement, de formation des personnels...

4.1.3. LES AUTRES FORMES D'HEBERGEMENT

Les données statistiques disponibles sur la capacité d'accueil et sur les taux de remplissage concernent presque exclusivement l'hôtellerie. Il est donc difficile d'établir un état des lieux précis de la **capacité d'accueil**.

Par comparaison, la capacité d'accueil totale des stations de sports d'hiver françaises des Alpes du Nord (Savoie, Haute-Savoie et Isère) se décompose comme suit :

Composition de l'offre d'hébergement	% de capacité totale	Répartition des lits marchands
Résidences secondaires	62% à 70%	--
Meublés	20%	50%
Hôtellerie	2 à 3%	8%
Résidences de tourisme	3 à 8%	8 à 20%
Villages de vacances	8%	18% à 26%
Gîtes et chambres d'hôtes	1%	2 à 5%
Hôtellerie de plein air	1 à 3%	2 à 7%

Par comparaison, la **composition de l'offre d'hébergements touristiques des Alpes vaudoises apparaît peu diversifiée**. Or cette diversité conditionne la capacité à répondre à différents segments de clientèles et elle permet d'optimiser l'activité de la station au cours des différentes saisons.

Absence de résidences de tourisme

L'attente des clientèles a fortement évolué vers **la personnalisation des réponses à travers un libre choix de services**. **L'hôtellerie classique répond difficilement à cette demande d'indépendance**. Les formules de résidences de tourisme offrent davantage de souplesse pour satisfaire la diversité des attentes ; elles sont quasiment absentes de l'offre des Alpes vaudoises.

La **Résidence de tourisme** est un produit intermédiaire entre la location de vacances (chalets et appartements), où le produit vendu est « sec » (sans service et équipement), et l'hôtellerie, où les services et les équipements sont systématiquement intégrés. Cela permet de limiter le niveau d'investissement tout en regroupant les unités de logement sur un même site.

Les équipements de loisirs peuvent être collectifs et communs à la destination. Les services proposés (services hôteliers, restauration, prise en charge des enfants...), sont dispensés à la carte. Cela permet de dimensionner les investissements de façon plus raisonnable que dans l'hôtellerie, de réduire les investissements moyens par lit, et de la même façon de limiter les coûts d'exploitation.

Ce type d'hébergement est plus adapté aux nouvelles tendances de la demande (cf infra), permet d'accueillir plusieurs catégories de clientèles simultanément ou sur l'ensemble de l'année, et offre donc des taux de rentabilité meilleurs que l'hôtellerie.

En France notamment, l'investissement en résidence de tourisme est plus facile à financer car il autorise des montages financiers plus larges (nouvelle propriété, time share), car il est plus aisé de dissocier la propriété de l'exploitation.

Peu d'hébergements collectifs

Hormis quelques structures importantes (Club Méditerranée, Intersoc), les Alpes vaudoises comptent **peu de villages de vacances**.

En raison de leur proximité des agglomérations, les stations des Alpes vaudoises ont vocation à initier les enfants à la pratique du ski, notamment dans le cadre scolaire avec **l'école à la montagne**.

Ecole à la montagne	Château-d'Oex	Rougemont	Les Diablerets	Gryon	Villars	Leysin
Capacité	74	35	312	186	274	548

Les structures d'hébergement agréées pour l'accueil de ces **écoles à la montagne** représentent une capacité d'accueil inférieure à 1500 lits pour l'ensemble des Alpes vaudoises. Ces établissements jouent un rôle important dans le renouvellement de la clientèle de skieurs, sur un marché national en stagnation.

Faiblesse de l'offre d'hébergement rural

Alors que les Alpes vaudoises disposent d'un patrimoine bâti traditionnel remarquable, qui concourt à l'attractivité de la région, l'offre d'hébergement rural demeure **quantitativement insignifiante**. La recherche d'authenticité, qui constitue désormais la première motivation pour la destination montagne, ouvre des potentialités de valorisation intéressantes pour des gîtes ruraux et des chambres d'hôtes adaptés à la demande de courts séjours.

Ces formes d'hébergements conviennent particulièrement au Pays-d'Enhaut ou à la vallée des Ormonts, qui ont un rapport entre population et résidents touristiques favorable à cette formule d'accueil et qui présentent des volumes valorisables.

Les **perspectives** de développement de l'offre d'hébergement rural sont **limitées sur les Alpes vaudoises**. En effet, même s'il existe plus de 1 000 logements vacants sur notre territoire d'étude, l'utilisation des logements en zones agricoles pour le tourisme et les loisirs est limitée par la Loi Fédérale sur l'Aménagement du Territoire. Cette limitation de l'offre touristique en zone agricole est préjudiciable au développement de l'accueil dans le Pays-d'Enhaut en particulier. Le frein le plus important repose sur le principe d'affectation des bâtiments.

4.1.4. LES RESIDENCES SECONDAIRES

Le **marché de l'habitat individuel est actuellement très actif** en montagne. Le phénomène bénéficie prioritairement à la moyenne montagne, en raison d'une qualité de cadre de vie prisée des clientèles étrangères (Anglais notamment).

Le marché de la résidence secondaire (construction et revente) tire parti de l'image touristique des stations, sans que les acteurs professionnels de la filière (promoteurs, entreprises du bâtiment, agences immobilières, notaires) contribuent au financement des actions de promotion ou d'animation des stations.

Les résidences secondaires représentent une part très importante de la capacité d'accueil des Alpes vaudoises, estimée à **environ 17 000 lits**, avec des taux d'occupation variables selon les sites. Les Diablerets, Gryon, ou Château-d'Oex traditionnellement investis par une clientèle d'origine vaudoise, connaissent une fréquence de séjours plus élevée. A l'opposé, Villars ou Rougemont, dépendent d'une clientèle plus internationale et subissent le phénomène des lits froids.

Communes	Nombre de logements occupés temporairement Locations de vacances et résidences secondaires
Gryon	1231
Leysin	1095
Ollon	2880
Ormont-Dessous	842
Ormont-Dessus	1061
Château-d'Oex	871
Rossinière	81
Rougemont	547
TOTAL	8608

Source : Etude Rutter

La prolifération des résidences secondaires constitue un risque pour les Alpes vaudoises. Elle contribue peu au développement économique en dehors de la filière immobilière. Elle induit une forte consommation d'espace, avec des conséquences sur les modes de déplacement (périphérie/centre) et sur les charges d'exploitation communales. Les retombées fiscales liées à la taxe de séjour ou au paiement des impôts locaux par les contribuables vaudois se font au prorata de leur durée d'occupation doivent être mises en relation avec les charges communales induites.

4.1.5. LES ECOLES INTERNATIONALES

La présence des écoles Internationales est une tradition historique des Alpes vaudoises. Ces établissements constituent une composante forte de la vie économique et sociale des stations de Villars et de Leysin. 85 % des écoles privées de Suisse se situent en Suisse Romande.

Les écoles internationales ne concernent que les stations de Leysin et Villars-Gryon. Si l'on se réfère au guide des écoles habilitées CIS (Council of International Schools), il y a très peu de concurrents aux établissements des Alpes Vaudoises. La totalité de ces établissements concurrents sont localisés à Lausanne et à Montreux.

Les écoles sont, pour les plus importantes, implantées sur les stations à la renommée ancienne. Ce sont des entreprises familiales qui se sont développées sur deux ou trois générations. La politique d'investissement ayant été très progressive, l'ensemble des établissements privés dispose d'infrastructures et d'équipements très importants, proportionnellement aux 1 300 élèves accueillis chaque année.

Cette année 2004 voit les départs de Leysin de la Glion Hôtel School, l'un des plus prestigieux établissement de Suisse. Toutefois, les locaux de l'école hôtelière de Glion vont être restructurés pour accueillir une nouvelle école internationale (probablement une université Américaine réputée).

Les écoles internationales

Localisation	Nom de l'école	Capacité	Particularité
Villars-Gryon	Beausoleil Collège alpin internationale	160	Secondaire
Gryon	Ecole internationale Les Ecureuils	Non connu	Primaire
Chesières-Villars	Aiglon College	300	Secondaire
Chesières-Villars	Pré Fleuri Ecole alpine internationale	50	Primaire
Chesières-Villars	La Garenne	50	Primaire et secondaire
Leysin	Glion Hotel School	environ 140	Hautes Etudes
Leysin	American College of Switzerland	300	Secondaire
Leysin	Kumon Leysin Academy	200	Secondaire
Leysin	Leysin American school	330	Secondaire

Source : Association vaudoise des écoles privées et entretiens

Elles ont un impact indirect par :

- la reprise et la reconversion d'ensembles immobiliers importants devenus vacants (Leysin),
- leur fonctionnement continu sur l'année qui engendre une fréquentation importante (près du double des nuitées hôtelières à Leysin),
- la fréquentation générée par l'accueil des familles (2 à 3 manifestations par an),
- la création de places de travail,
- l'utilisation des infrastructures sportives et la consommation de loisirs,
- la contribution à l'animation et à l'image de la station (Leysin),
- les retombées sur le commerce local,
- les dépenses de séjour des familles en visite,
- l'acquisition de résidence par les familles (Villars),
- la fidélisation d'une clientèle jeune, ambassadrice de la station dans de nombreux pays (93 nationalités à Leysin).

4.1.5.1. IMPACT ECONOMIQUE DES ECOLES INTERNATIONALES

- Globalement, les écoles se portent bien. Pour la majorité, leur ancienneté leur permet de disposer d'infrastructures d'accueil, d'enseignement et de pratiques sportives très importantes. Le patrimoine immobilier des principales écoles est considérable. Les écoles contribuent donc au cadre de vie des stations. Elles structurent des quartiers entiers de celles-ci, tant du point de vue de l'habitat et des équipements de loisirs, que du commerce. Pour satisfaire aux besoins de consommation des élèves, certaines n'hésitent pas à ouvrir des boutiques, restaurants, magasins spécialisés. Autant de commerces et d'activités qui bénéficient aux habitants des stations et aux hôtes en séjour.
- La fréquentation des écoles est de deux ordres :
 - Les enfants d'expatriés, diplomates, cadres dirigeants d'entreprises internationales, dont l'écolage⁵ est payé par les entreprises ou les Etats d'origine ;
 - Les enfants de famille du monde entier, qui payent l'écolage à titre privé.
- Le chiffre d'affaires des écoles sur les deux stations des Alpes Vaudoises peut être estimé à partir d'un écolage moyen de l'ordre de 50 000 frs annuel par élève. Le chiffre d'affaires global des écoles est donc environ de 65 mio frs. L'intégralité de ce chiffre d'affaires ne bénéficie pas aux stations, mais une grande partie de la valeur ajoutée créée est réinvestie dans les stations.

⁵ L'écolage correspond au montant des droits d'inscription, à la pension, l'enseignement et toutes les activités pratiquées par les élèves dans le cadre de leur cursus scolaire (y compris les voyages organisés en groupe au départ de l'école).

- Ce chiffre d'affaires génère environ 0,4 emploi par élève. Pour l'ensemble des écoles, le nombre d'emploi direct peut donc être estimé à un peu plus de 500 places de travail.
- Outre le chiffre d'affaires des entreprises, l'apport économique des élèves au territoire est de deux ordres :
 - Les dépenses privées complémentaires à l'écologie (argent de poche). Il est estimé à 15 % de la valeur de l'écologie, soit environ 10 mio frs.
 - Les dépenses des parents qui viennent rendre visite à leurs enfants : environ 7 fréquences par an pour 2 personnes, soit 14 fréquences à 100 frs (1,8 mio frs).
 - L'acquisition de logements en résidence secondaire dans les stations : 10 à 15 chalets à Leysin, et 2 à 3 chalets par an à Villars. Cela étant dit, les logements acquis par les familles des élèves sont des logements de très haut de gamme (5 à 7 mio frs).
- L'impact des Ecoles Internationales est durable dans le temps. Les élèves qui sont passés par Leysin ou Villars ont une propension non négligeable à revenir dans les stations une fois adultes. Certains y créent des activités, d'autres y viennent en vacances, et une part non négligeable d'entre-eux inscrivent leurs enfants dans l'école qu'ils ont fréquentée.

4.1.5.2. POSITIONNEMENT DES ECOLES DANS LES STATIONS

- Un des avantages des écoles est qu'elles garantissent un taux d'occupation de 85 % pour leurs lits, contre 35 % en moyenne dans l'hôtellerie. Ces écoles dépensent plusieurs millions de francs pour prospecter et convaincre des familles d'inscrire leurs enfants. En termes de communication, cette prospection repose sur des voyages à travers le monde, des rendez-vous avec l'élite de chaque pays, mais aussi par l'implantation de représentations à l'étranger (principalement aux USA).
- Pour maintenir leur attraction auprès des familles d'élèves potentiels, les écoles ont dû déployer des efforts considérables. Cela s'est traduit par une amélioration constante des infrastructures d'accueil, des équipements sportifs, culturels et pédagogiques. Toutefois, il a aussi fallu compenser partiellement le niveau d'équipement des stations. Les écoles sont de fortes consommatrices d'équipements sportifs et culturels. A Leysin, elles permettent de faire fonctionner les équipements publics sur une plus large période de l'année (et donc de mieux rentabiliser les investissements de la commune). A Villars, les écoles ont investi pour capter au mieux la dépense des élèves : plusieurs commerces et équipements ont ainsi été réalisés (restaurants, boutique informatique, vêtements, piscine, salle de cinéma, de spectacle...). Certains de ces équipements profitent aussi aux stations et à leur image puisqu'ils ne sont pas réservés aux élèves.

-
- Aujourd'hui, le principal problème des écoles, et qui peut compromettre la pérennité de certaines, réside dans le décalage grandissant qui existe entre le niveau socio-économique des parents des élèves, et le niveau de qualité des prestations globales que fournissent les stations en termes de cadre de vie, de restauration, d'hébergement, de commerce...

Bon nombre des parents qui rendent visite à leurs enfants ne logent plus dans les stations et se rabattent sur les palaces de Montreux, voire Lausanne. Peu de chalets sont acquis aujourd'hui par ces familles très aisées, qui préfèrent acquérir des appartements au bord du lac.

Si cet écart de positionnement se creuse trop, et que les écoles soient contraintes d'investir toujours plus pour compenser les décalages de positionnement, certaines risquent de se délocaliser, ou de fermer leurs établissements. C'est le cas actuellement à Leysin, même si des négociations sont en cours pour accueillir une nouvelle université en remplacement de la Glion Hôtel School.

4.1.5.3. PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT, OPPORTUNITES

A l'évidence, les stations ne se rapprochent pas assez des écoles. Elles ne profitent pas réellement de l'apport des écoles en termes de promotion, de prospection, pour affirmer un positionnement à cultiver.

Les dirigeants d'établissements rencontrés s'accordent tous à dire qu'il n'y a pas de réelle concurrence dans les stations alpines sur ce créneau. Dans ces conditions, avec une réflexion commune, il serait intéressant de renforcer un positionnement de « stations pour apprendre », quel que soit l'âge et la discipline. Grâce aux équipements et infrastructures des écoles, il serait possible d'organiser des séjours éducatifs, pédagogiques, non seulement pour la neige, mais aussi pour la cuisine, l'informatique, la musique, les arts...

Ce positionnement original n'entrerait en concurrence avec aucune station de Suisse. Il entérinerait le fait que les sports d'hiver dans ces stations sont accessibles au plus grand nombre, et non pas exclusivement aux sportifs confirmés.

Il permettrait de faire jouer les synergies économiques entre les écoles et les autres acteurs des stations, et probablement d'améliorer le remplissage et la rentabilité des hébergements existants. Toutefois, pour y parvenir, il sera nécessaire de construire une véritable offre produits entre ces acteurs, et de la promouvoir de façon systématique.

4.2. Les domaines skiables⁶

4.2.1. LE SKI ALPIN

Une offre limitée par des contraintes physiques

L'attractivité des domaines skiables des Alpes Vaudoises est contrainte par des limites physiques :

- altitude basse ou moyenne des stations
- dénivelé souvent limité
- exposition sud de certains domaines (Leysin, Villars)
- difficultés de retour à la station skis aux pieds en cas d'enneigement déficient
- isolement géographique des domaines skiables (Leysin, Château d'Oex, La Forclaz, Glacier 3000)

Les Alpes Vaudoises ne peuvent pas prétendre offrir de grands domaines de ski, tels qu'ils continuent à se constituer par l'interconnexion de vallées alpines, pour offrir à la clientèle l'image d'une variété inépuisable du domaine skiable.

Seules les liaisons entre Villars et Les Diablerets d'une part, **Rougemont** (Videmanette) **et Gstaad** d'autre part, ouvrent des **domaines suffisamment diversifiés pour satisfaire une clientèle de séjour motivée par la pratique du ski**.

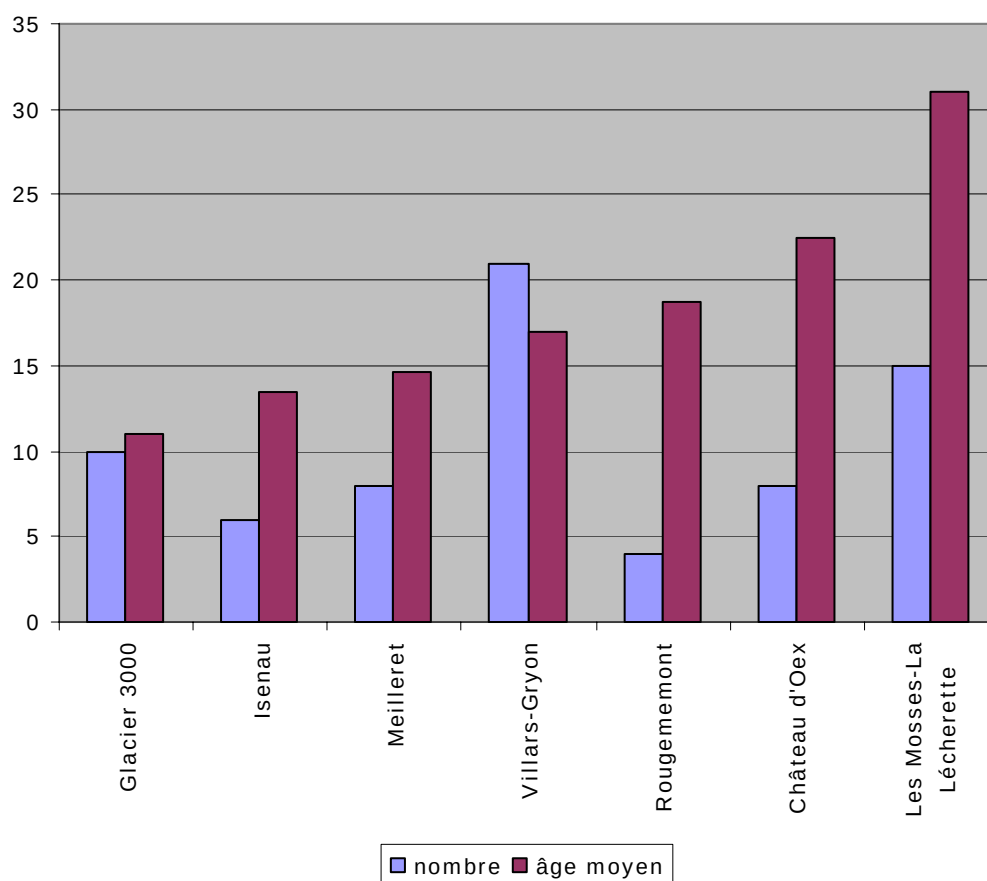
L'hypothèse de nouvelles connexions pour désenclaver les domaines skiables isolés se heurte à des difficultés topographiques qui induiraient des liaisons horizontales peu attractives ou à des incompatibilités avec les enjeux de protection de sites naturels qui bénéficient de statuts de protection.

Un parc des remontées mécaniques peu âgé, mais des équipements structurants à renouveler

L'âge moyen des remontées mécaniques est peu élevé, comparativement aux moyennes constatées sur les Alpes françaises. Certains équipements récents de Glacier 3000, Villars-Gryon ou les Diablerets, ne doivent toutefois pas occulter la nécessité de renouvellement de liaisons téléportées qui ont un caractère structurant (Videmanette, Isenau, ...) et qui représentent des montants d'investissement élevés.

Seules les installations de Château d'Oex et des Mosses - La Lécherette peuvent être considérées anciennes. (*Données de Leysin non communiquées*).

⁶ Pour plus de détails concernant l'analyse des domaines skiables et plus particulièrement des remontées mécaniques et les projets y relatifs, se référer au rapport Furger.



Un chiffre d'affaires tributaire de la durée d'enneigement et de la capacité d'accueil

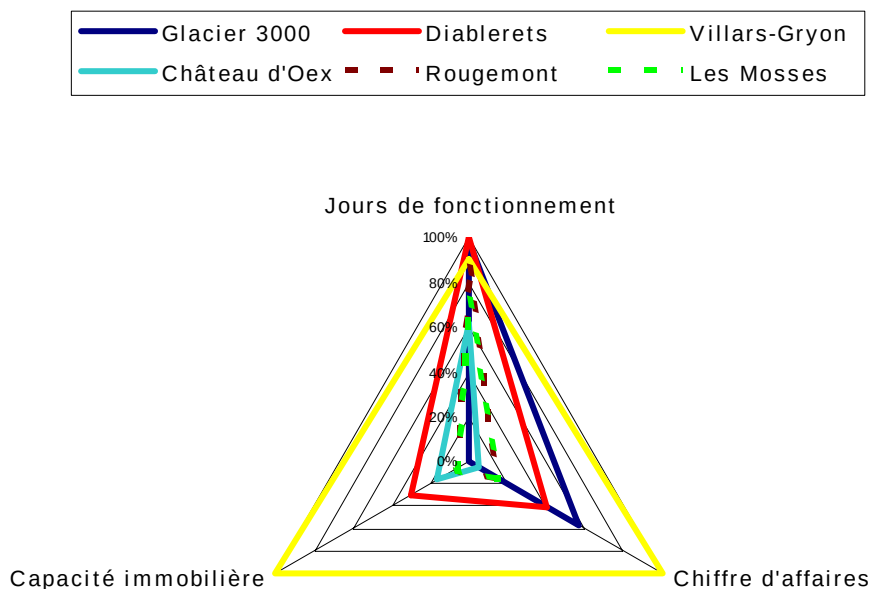
La capacité d'accueil et la durée de fonctionnement des installations sont les **paramètres fondamentaux de l'économie touristique** d'une station de sports d'hiver.

La lecture du chiffre d'affaires au regard de ces critères est à relativiser en fonction de l'imprécision des données statistiques relatives à la capacité d'hébergement. Elle met toutefois en évidence **la structure équilibrée de l'offre de Villars-Gryon**.

Elle fait apparaître la **plus forte dépendance des Diablerets ou de Glacier 3000 vis-à-vis d'une fréquentation journalière**, en raison de **l'insuffisance de l'offre d'hébergements marchands**.

Elle met en lumière la **faible attractivité des remontées de Château d'Oex au regard de la capacité d'accueil**, alors que Rougemont dégage un chiffre d'affaires très supérieur à sa capacité d'accueil, grâce à sa connexion au domaine skiable de Gstaad, avec 60% du CA réalisé sur les forfaits journée ou ½ journée.

Avec trois fois plus de remontées mécaniques, pour une capacité d'accueil et un nombre de jours d'ouverture comparables, Les Mosses – La Lécherette ne dépasse pas le chiffre d'affaires de Rougemont, ce qui dénote une très faible rentabilité par appareil.



Si la **capacité d'accueil en lits banalisés** est l'une des conditions de rentabilité des remontées mécaniques, il serait illusoire d'en dégager une loi de correspondance mécanique. Malheureusement, les sociétés de remontées mécaniques des Alpes Vaudoises n'ont pas procédé jusqu'ici à une analyse systématique de leur billetterie qui aurait permis de mesurer la part relative des différentes clientèles.

Seul Télé Villars-Gryon s'est dotée pour la saison 2003-2004 d'un système de billetterie automatisée qui lui permettra d'analyser l'origine et les comportements de ses clients, et de pouvoir ainsi procéder à des relances commerciales ciblées.

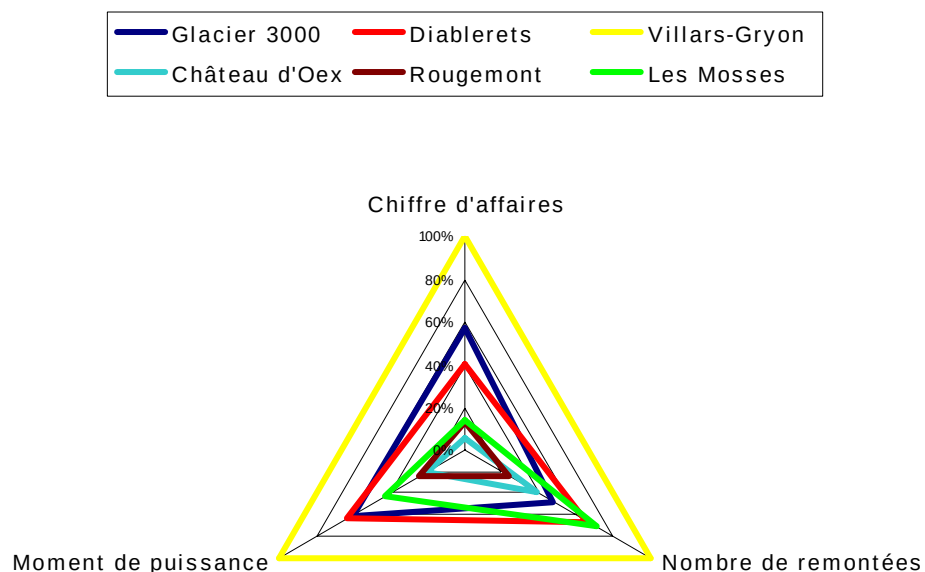
La ventilation du chiffre d'affaires de Télé Villars Gryon est estimée à :

- **23 % du CA** pour les **forfaits vendus à la saison** (ce qui traduit un seuil de crédibilité et un taux de fidélisation élevés)
- **48% du CA** réalisés par la **clientèle de séjour** (avec **moins de 20% du nombre de titres** vendus)
- **29% du CA** sur la vente de **forfaits journée** (près de **80% des titres vendus**)

A défaut d'indications sur l'origine des clients, cette **forte proportion de skieurs à la journée** démontre, sur la station qui a la plus forte capacité en lits marchands, que **les Alpes Vaudoises ne sont pas prioritairement recherchées par la clientèle de séjour comme un destination ski**, mais que cette pratique doit être considérée comme **l'une des composantes de l'offre hivernale**.

Il sera intéressant d'analyser au terme de la saison 2003-2004 la **part effective de la clientèle de proximité**. Cette donnée est importante pour **proposer des formules commerciales de fidélisation sur la destination Alpes Vaudoise**, afin de **dépasser les concurrences internes** qui affaiblissent économiquement toutes les sociétés de remontées mécaniques.

Un niveau de rentabilité souvent faible



L'analyse de la corrélation entre le **nombre de remontées mécaniques**, leur **moment de puissance** (produit de la dénivellation par le débit horaire théorique) et le **chiffre d'affaires** dégagé, confirme les **bons résultats d'exploitation sur Villars-Gryon**.

A l'opposé, **les installations de Château d'Oex et des Mosses-La Lécherette présentent la plus faible rentabilité**, en raison notamment d'un moment de puissance limité par de faibles débits.

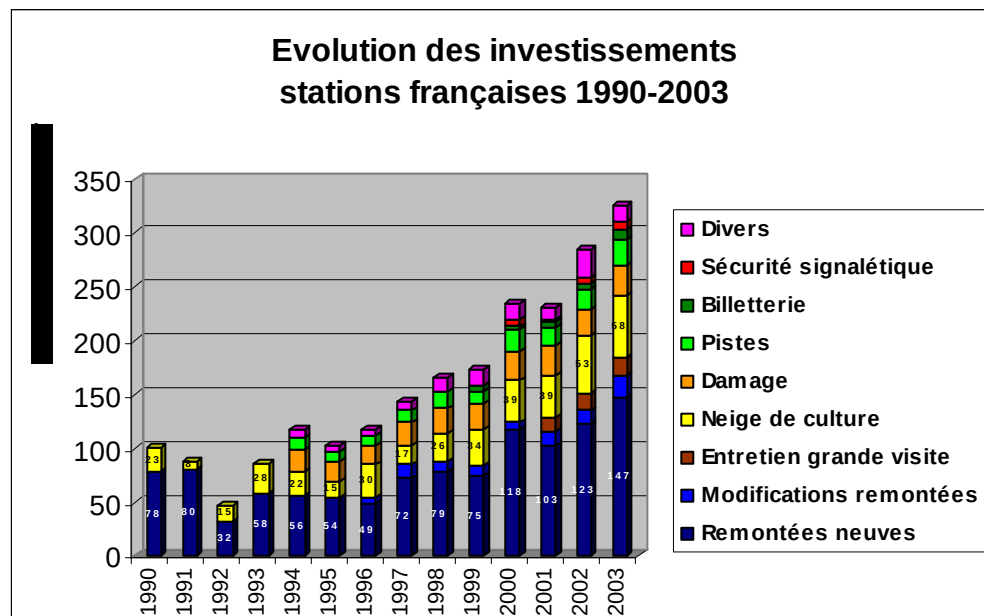
Un retard important d'aménagement des domaines skiables

Le contexte topographique rend **les Alpes Vaudoises particulièrement vulnérables au réchauffement climatique**. Paradoxalement, le niveau d'équipement pour la production de neige de culture y est peu développé, si ce n'est sur certaines portions de pistes pour favoriser le retour sur la station.

Glacier 3000 est aujourd'hui la seule forme de garantie neige dont disposent les Alpes Vaudoises (à relativiser en fonction des aléas météorologiques de fonctionnement du téléphérique).

Les données hétérogènes et incomplètes communiquées par les stations n'ont pas permis de reconstituer l'historique des investissements au cours de la dernière décennie pour apprécier le niveau des efforts engagés.

A titre d'information, le graphique suivant présente l'évolution du **montant annuel des investissements des stations françaises, qui a été multiplié par 7 en 14 ans**.



Le **ratio d'investissement actuel est supérieur au 1/3 du chiffre d'affaires**.
Ce pourcentage a doublé en 5 ans.

Les investissements portent prioritairement sur de **nouvelles remontées mécaniques à haut débit** et la création de **liaisons entre domaines skiables**. Le deuxième poste de

dépenses concerne **l'équipement pour la production de neige de culture**, devant le damage. La signalétique, les équipements de sécurité, les nouveaux systèmes de billetterie et de contrôle « mains libres », sont les nouveaux domaines d'investissement pour l'amélioration du confort de l'usager.

Le vieillissement de certaines remontées mécaniques, la faiblesse de l'équipement pour la production de neige de culture et les difficultés d'interconnexions des domaines skiables représentent aujourd'hui pour les Alpes Vaudoises de sérieux handicaps sur un marché très concurrentiel.

Les niveaux de tarifs

Il est difficile de comparer l'ensemble des tarifs entre stations, car leurs politiques tarifaires privilégient des clientèles cibles (enfants, familles, seniors, jeunes, en fonction des périodes de la saison).

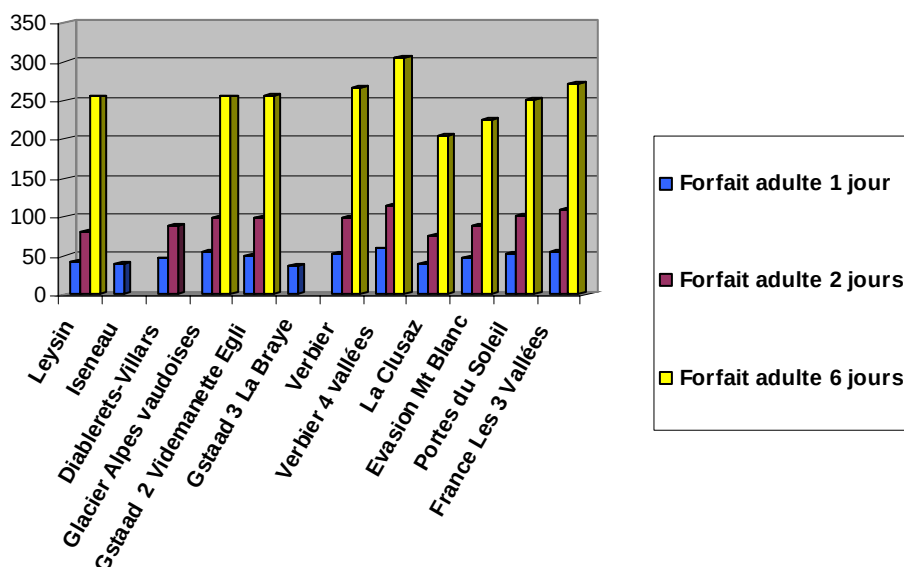
Une comparaison des **tarifs de base à la journée** montre que :

- les tarifs pratiqués sur les sites isolés (La Braye, Leysin) sont comparables à ceux de stations françaises qui présentent un domaine plus diversifié (exemple La Clusaz)
- les forfaits « **Glacier Alpes Vaudoises** », qui donnent accès à Villars, Leysin, Les Diablerets Glacier 3000, ont des tarifs **comparables à ceux de Verbier, Les Portes du Soleil**, voire **les 3 Vallées**, réputés parmi les plus grands domaines reliés.

Les prix pratiqués dans les Alpes Vaudoises ont donc une faible compétitivité au regard de l'étendue des domaines skiables. Il n'est pas possible de miser sur une augmentation des tarifs pour financer les investissements de restructuration.

Comparaison des tarifs des remontées mécaniques saison 2003-2004

CHF



Les stratégies individuelles des sociétés de remontées mécaniques, qui ont prévalu jusqu'ici pour fidéliser la clientèle de proximité, sont révélatrices de la concurrence interne qui règne au sein des Alpes Vaudoises. Loin de promouvoir collectivement les Alpes Vaudoises comme une destination de proximité, à travers des formules commerciales favorisant les renvois de clientèles, chaque station joue sa stratégie dans une alliance avec d'autres destinations suisses prestigieuses (Zermatt, Jungfrau...) à travers des opérations de cobranding.

Le choix des technologies pour les systèmes de gestion de clientèle (concept de billetterie mains libres Ski Data adopté par Villars), conduit à la constitution de nouveaux réseaux en relation avec des stations du Valais.

Le caractère inéluctable des restructurations

La faible capacité financière des sociétés de remontées mécaniques et des communes, les exigences légitimes de la Confédération et du Canton sur une vision stratégique de l'aménagement des domaines skiables, rendent inéluctable la restructuration des sociétés de remontées mécaniques des Alpes Vaudoises.

L'expérience de la Compagnie des Alpes, constituée en France autour de la Caisse des Dépôts et Consignations pour assurer le développement des grandes stations françaises, (La Plagne, Les Arcs, Tignes, Méribel, Les Menuires, Flaine ...) illustre le changement d'échelle de l'économie touristique des sports d'hiver.

La Compagnie des Alpes a apporté une réponse aux besoins de financements considérables pour la mise à niveau des remontées mécaniques que les collectivités locales n'avaient pas la capacité d'assumer. Cette mise à niveau des équipements s'est accompagnée d'une forte augmentation des débits des appareils et de choix d'implantation permettant d'optimiser la gestion des flux pour le confort des usagers.

Enfin, pour s'affranchir du caractère trop saisonnier de l'activité des remontées mécaniques (la part du CA réalisé l'été dépasse rarement 10%), la Compagnie des Alpes a étendu ses activités au secteur du divertissement familial par le rachat de parcs de loisirs de Grévin et Cie.

Avec une extension de ses activités à l'international (5 pays européens), et notamment en Suisse (Téléverbier, Aquaparc les Bouverets), le chiffre d'affaire du nouveau groupe atteint 350 M€ (65% hiver et 35% été).

La notion de concentration dépasse donc le strict effet d'échelle du domaine skiable pour intégrer **l'utilisation croisée des fichiers clients**, la **centralisation des trésoreries**, la **dissociation des risques climatiques**.

4.2.2. LES TENTATIVES DE DIVERSIFICATION

La recherche d'une image nouvelles glisses

Les efforts de diversification de l'offre hivernale portent essentiellement sur les nouvelles glisses (tobogganning, snow tubing, snowboard à Leysin et Glacier 3000). Ces réponses sont adaptées à la topographie (dénivelés limités). Elles sont sensibles aux phénomènes de mode.

La prolifération de loisirs de consommation sur un espace limité génère un risque de conflits d'usages sur des sites restreints comme celui de Leysin (hiver et été)

Présenté comme le **phare des Alpes vaudoise** (« *notre Cervin* », « *notre totem* »), **Glacier 3000** est un élément d'identification fort pour des Alpes vaudoises et pour le Saanenland. Sa **valeur emblématique** est aussi revendiquée pour la période estivale, comme **élément de la diversité de l'offre des Alpes vaudoises** : « *Des palmiers au glacier* », « *De zéro à 3000 mètres en 1H30* » (depuis les mines de sel de Bex).

Des aptitudes de site nordique à valoriser

Les Alpes vaudoises ne sont pas identifiées comme une destination de ski nordique. L'offre nordique des stations relève plutôt d'une logique de diversification des pratiques. **Se dessine pourtant un consensus pour reconnaître les aptitudes particulières du site du Col des Mosses – La Lécherette**. Le développement de l'offre d'activités nordiques sur ce site doit toutefois tenir compte de la présence de zones humides d'intérêt national.

La valorisation de ce site passe par la création d'une structure d'accueil de jour répondant aux attentes d'une clientèle de proximité. Pour sortir du caractère de saisonnalité trop étroit, sa programmation devrait s'ouvrir à une vocation pédagogique de découverte des milieux naturels environnants.

La raquette à neige est une pratique émergente en Suisse, alors qu'elle représente en France une part croissante des loisirs de neige (110 000 paires vendues en 2000 pour 419 000 paires de skis). Cette pratique intéresse la clientèle des seniors, mais également une clientèle plus jeune, dans une diversification des pratiques de découverte. Cette activité demande l'organisation d'une offre d'itinéraires adaptés (balisage, topoguides). Elle s'accommode bien des aléas de l'enneigement. Elle constitue enfin une source d'emplois potentiels, par l'encadrement d'activités de découverte (animations nocturnes, raquette & raclette).

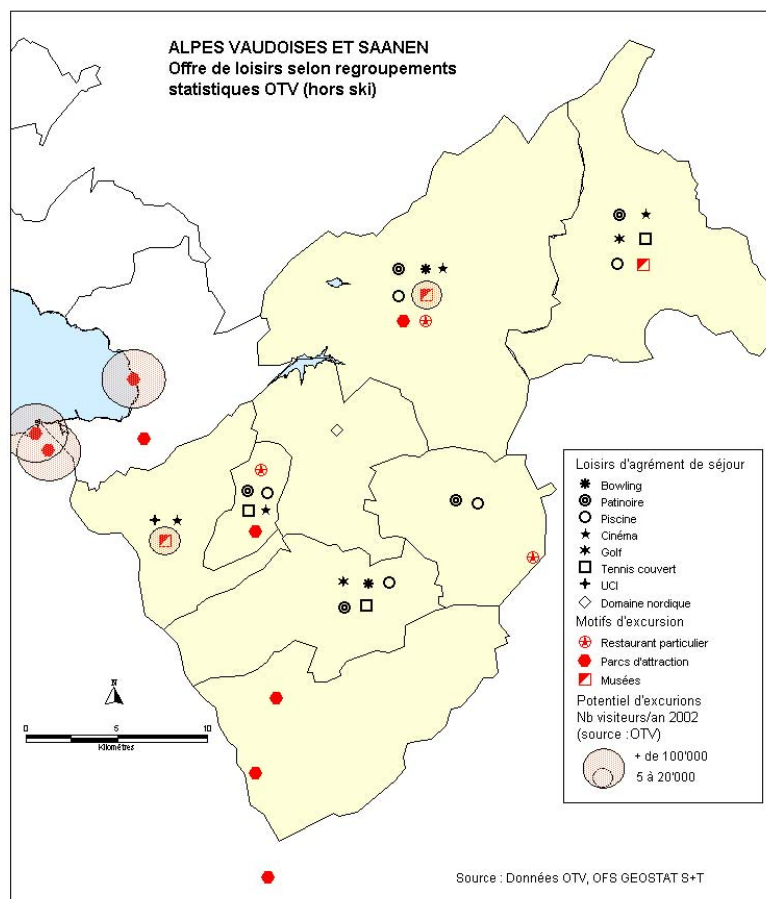
L'offre des prestations de services pour une médiation dans la **découverte du patrimoine naturel** est globalement faible en hiver et en été, en dehors de pratiques sportives (Guides de Leysin ou des Diablerets), alors que les Alpes vaudoises disposent d'un capital naturel exceptionnel.

4.2.3. L'OFFRE EN EQUIPEMENTS ET ACTIVITES

Au-delà du ski, d'autres activités se développent dont certaines présentent un réel potentiel de développement :

- Le **VTT**, avec des relations à conforter avec le CMC (Centre Mondial du Cyclisme), dont les retombées économiques sont aujourd'hui faibles
- Le **parapente**, qui se réalise déjà en concertation avec les associations de protection de la nature
- Le **canyoning** et le **rafting**, en concertation avec les sociétés de pêche et les associations de protection de la nature
- Les **balades à cheval**
- Les **sentiers de découverte**
- Les **musées (éco-musées, fromageries de démonstration)**
- Etc.

La carte et les tableaux ci-dessous constituent une tentative de représentation de l'offre en principaux équipements et activités



Cette carte permet de segmenter et de situer cette offre dans les différentes « destinations » des Alpes vaudoises. Il est donc possible de distinguer les équipements et activités :

- qui sont un **motif d'excursion**,
- de ceux qui sont un **support et un agrément au séjour** dans les hébergements des stations.

Les loisirs et équipements motifs d'excursion ont un **intérêt pour les clientèles de proximité** (résidents à moins de 1h30 et touristes en séjour à moins de 1h30). Plus cette offre est développée et d'ambition, plus la capacité des Alpes vaudoises à attirer des clientèles en dehors de la pratique des activités neige sera grande. Ces motifs d'excursion sont aussi le moyen de développer une fréquentation tout au long de l'année, et particulièrement au printemps et en été.

Aujourd'hui, les motifs d'excursion sont concentrés au **Pays-d'Enhaut**, sur la station de **Leysin** et dans la **plaine**. Hormis le cas de Leysin, ce niveau d'équipement semble inversement proportionnel à la capacité d'accueil en lits banalisés. Cela montre que les stations (ou regroupements statistiques OTV) ont implicitement une spécialisation dans les clientèles accueillies. Il y a des secteurs des Alpes vaudoises qui sont plus aptes à

recevoir des clientèles de proximité (hors ski), que d'autres. L'accueil d'excursionnistes est une voie de la diversification que pourront prendre les secteurs cités ci-dessus.

Les équipements et activités qui agrémentent le séjour (piscine, patinoire, centre équestre, tennis, centre de fitness, bars-discothèques, bowlings...) sont **plus nombreux dans les stations** où l'activité touristique est majoritairement hivernale (Leysin, Villars-Gryon, les Diablerets et Gstaad). Globalement, les principales stations disposent des mêmes équipements. Cette redondance dans les choix d'investissements s'explique en grande partie par la difficulté pour un touriste en séjour dans une station de se rendre en hiver dans une autre sans une importante rupture de charge. Quelques équipements ne sont représentés que dans une ou deux communes : golf notamment.

En ce qui concerne les **activités de pleine nature** : randonnée pédestre, VTT, escalade, Via ferrata, sports d'eau-vive, pêche, randonnées hivernales, visite de réserves naturelles, sports aériens, toutes les stations présentent le même niveau d'offre. Les activités de pleine nature constituent une offre de base que les stations ont intégré depuis longtemps à leur positionnement. Ces activités sont consommées à la fois par les touristes en séjour et par les excursionnistes.

Cette brève segmentation des activités et équipements de loisirs montre à l'évidence des **différences de positionnement pour les stations**. Un des enjeux de la stratégie de diversification sera donc de valider ce positionnement implicite ou de l'amender selon les stations. Il apparaît dès maintenant que les stations plus fortement positionnées sur le séjour devront certainement trouver des orientations pour développer l'excursionnisme (Villars, Les Diablerets, Leysin, Rougemont), et que les stations bien positionnées sur l'excursionnisme devront faciliter le séjour toutes saisons par la création d'hébergements alternatifs (Château-d'Oex).

Les tableaux ci-dessous, en complément de la carte précédente, présentent à titre indicatif les activités qui ont été recensées :

LES ACTIVITES RECENSEES ET PROMUES PAR L'OTV

Activités en été

Destination	Ch-d'Oex-Roug-Ross	Les Diablerets	Les Mosses/	Leysin	Villars-Gryon
Randonnées pédestres	350	250	200	40	300
Circuits VTT	80	100	60	110	140
Piste descente VTT	15	30		✦	10
Trottinherbe	✦	✦		✦	
Escalade	✦	✦	✦	✦	✦
Mur de grimpe	✦			✦	✦
Via Ferreta	✦	✦		✦	✦
Parapente	✦	✦		✦	✦
Equitation	✦		✦	✦	✦
Rafting	✦				
Canyoning	✦	✦			
Hydrospeed	✦	✦			
Kayak	✦				
Pêche	✦	✦	✦	✦	✦
Tennis	✦	✦	✦	✦	✦
Golf					✦
Mini-Golf	✦	✦		✦	✦
Skate-park	✦	✦			✦
Place de jeux	✦	✦	✦	✦	✦
Parcours vita	✦	✦	✦	✦	✦
Ski sur glacier		✦			
Piscine extérieure	✦	✦			
Piscine couverte				✦	✦
Centre de fitness	✦			✦	✦
Restaurant tournant				✦	
Fabrication de fromage	✦	✦	✦	✦	✦
Montgolfière	✦				
Buvettes d'alpage*	✦	✦		✦	✦

* recensement par entretien

Les **buvettes d'alpage** : au bénéfice d'une patente selon loi du 26 mars 2002 sur les auberges et les débits de boissons (LADB) :

- Les Diablerets : 1 établissement
- Villars-Gryon : 3 établissements
- Ch-d'Oex-Roug-Ross : 9 établissements
- Leysin : 1 établissement

Activités en hiver

Destination	Ch-d'Oex- Roug-Ross	Les Diablerets	Les Mosses	Leysin	Villars- Gryon
Ski de piste	115	125	40	60	125
Ski de fond	24	30	42	20	44
Snowboard	✦	✦	✦	✦	✦
Snowtuning		✦	✦	✦	
Luge	✦	✦		✦	✦
Randonnées hivernales	30	15	10	40	30
Raquettes à neige	80	15	10	40	20
Patinage	✦	✦	✦	✦	✦
Curling	✦	✦		✦	
Tennis couvert				✦	✦
Piscine couverte	✦	✦		✦	✦
Bar/discothèque	✦	✦	✦	✦	✦
Musée	✦	✦		✦	
Bowling	✦				✦

Autres activités

Destination	Ch-d'Oex- Roug-Ross	Les Diablerets	Les Mosses	Leysin	Villars- Gryon
Promenade en calèche	✦		✦	✦	✦
Activités fun	✦	✦	✦	✦	✦
Musées ruraux	✦			✦	
Parcs didactiques	✦				✦
Réserves naturelles	✦	✦	✦	✦	✦

4.3. L'événementiel

La notoriété des Alpes vaudoises n'est pas établie sur des événements de portée internationale.

Château-d'Oex associe son image aux ballons à air chaud, à travers une manifestation photogénique. Mais cet événement n'a pas d'ancrage territorial particulier. La création de la maison du Ballon rendra l'impact moins éphémère, en rappelant notamment que Château-d'Oex a été le point de départ du vol autour du monde Breitling-Orbiter 3. Mais la création d'un lien fort et durable avec le territoire passerait par des activités économiques à caractère permanent (du type école de vol, production de matériels, salon professionnel ...).

Leysin cible des manifestations sportives en rapport plus direct avec son positionnement touristique sur les nouvelles glisses, à travers la coupe du monde de snow board.

Les concurrences de dates entre manifestations dénotent **l'absence de concertation** entre stations pour imposer une succession de manifestations emblématiques des Alpes vaudoises.

Dans l'efficacité de la programmation des événements et manifestations, il est important de hiérarchiser les événements selon l'impact qu'ils ont sur la destination. Il faut donc distinguer :

- **L'évènementiel** : qui est avant tout un **outil de communication**. Les événements, culturels ou sportifs se développent sur une courte durée. Ils ont une ambition et une notoriété cantonale, nationale, voire internationale. Leur but premier est de participer à la notoriété de la destination qui l'organise. Globalement, l'impact est faible sur l'économie locale. Elle est très fortement sollicitée, mais sur une très courte durée. De plus, les charges liées à l'organisation et la promotion sont de plus en plus élevées, ce qui limite les possibilités d'organisation à 1 ou 2 événements par an.
- **L'animation locale** : elle peut être culturelle, sportive, commerciale ou festive. Son ambition est tout au plus cantonale. Elle s'adresse aux **résidents et excursionnistes**, notamment pour augmenter leur taux de retour dans les stations et optimiser leur niveau de dépense, en multipliant les occasions de venir. Elle s'adresse aussi aux **clientèles touristiques en séjour** pour augmenter les occasions de dépense dans les stations.

Cette segmentation montre que sur les Alpes vaudoises, l'évènementiel est relativement bien programmé, mais que les compétitions sportives et les festivals musicaux sont majoritaires. **L'animation locale** tout au long de l'année est par contre **moins développée** dans certaines stations. Les animations locales se concentrent sur août et septembre. Il y a très **peu d'animations au printemps**, période traditionnelle de fréquentation des excursionnistes et des courts séjours. La programmation rigoureuse de

l'animation dans les stations est pourtant un moyen de faire venir plus souvent, mieux (dans les périodes choisies par les organisateurs) et plus longtemps.

Le **succès de l'exposition Balthus à Rossinière** illustre le potentiel culturel élevé associé aux Alpes vaudoises et la capacité à attirer un public sur cette thématique. L'initiative « **Paysages en poésie** » élargit l'ambition avec une dimension de création en prise avec la nature, propre à renouveler l'image des Alpes vaudoises, à la fois comme une destination de proximité vivante et comme une destination touristique originale.

4.4. Bilan organisationnel

La recherche d'une synergie à différentes échelles

Face à la saturation des marchés européens, l'OTV a pris le parti de rechercher une synergie des moyens avec Suisse Tourisme et avec les destinations touristiques pour prospecter les marchés lointains : Amérique du Nord, Extrême-Orient, Asie du sud-est, Moyen Orient.

La recherche d'une visibilité sur ces marchés conduit à des **collaborations horizontales avec d'autres régions suisses** (exemple : Association Vaud-Valais-Genève) sur l'Amérique du Nord pour promouvoir en commun l'offre de Genève à Zermatt).

La communication de l'OTV met en avant l'image **ALPES** comme l'une des 4 composantes de la **REGION DU LEMAN**, avec les LACS, le JURA et la CAMPAGNE. L'appellation **Alpes vaudoises** n'est pas promue en tant que destination touristique.

Pour jouer son **rôle d'interface** entre Suisse Tourisme et les destinations touristiques, l'OTV s'appuie sur une **plateforme de promotion commune ALPES**, Association Touristique des Alpes vaudoises, devenue **Alpes vaudoises Promotion (AVP)**.

L'AVP réunit les 3 plateformes de commercialisation :

- **Alp' 3000 Vacances** (Aigle, Leysin, Les Diablerets)
- **SVGP** (Société Villars-Gryon Promotion)
- **Pays-d'Enhaut Promotion**

L'AVP est un outil de collecte des fonds publics et privés pour assurer le co-financement des opérations de promotion.

La quote-part ALPES au financement des campagnes conduites par l'OTV est de 1 million de francs suisses par an, sur un budget global de l'OTV de 6,6 millions de francs suisses.

L'architecture conçue par l'OTV vise à **fédérer les offices de tourisme des Alpes vaudoises** autour de **démarches unitaires**. Elle présente des avantages certains pour **l'efficacité des actions de promotion et de commercialisation à l'international** :

- **Principe de partenariat simple** (1 représentant unique pour promouvoir l'offre de l'ensemble des Alpes vaudoises sur une opération ciblée = condition du co-financement de l'OTV)
- **Pénétration d'un grand nombre de marchés** (29 des 35 marchés travaillés par Suisse Tourisme)
- **Présence sur des marchés émergents prometteurs** pour l'offre des Alpes basée sur la qualité de l'environnement (Chine)
- **Accompagnement des professionnels dans l'adaptation de leur offre à des clientèles particulières** (exigences culinaires de clientèles indiennes ou chinoises...)

Instance de représentation de la région auprès des institutions touristiques, l'AVP est avant tout un lieu d'échanges entre professionnels qui s'apprécient. Elle évolue vers la production de **documents communs** (édition du Best of de l'offre familles, carte de l'offre de randonnée).

Tout en ayant conscience de la faiblesse de leurs moyens propres et de l'importance d'une masse critique pour commercialiser une offre composite, les directeurs d'Office de Tourisme **doutent pourtant de l'opportunité d'une intégration plus forte**, qui amènerait par exemple à constituer une plate-forme unique de vente.

La complexité des modes de gouvernance

La **logique économique** amène à considérer les **stations** comme des **entreprises**. Elle évalue leur efficacité à la **capacité de maîtriser les composantes essentielles de l'offre touristique : hébergement, remontées mécaniques, équipements de loisirs**, afin **d'organiser les produits touristiques et d'assurer leur mise en marché**.

Cette **logique d'intégration verticale** se heurte à **d'autres systèmes de relations** :

- le jeu politique local
- les capacités des finances locales
- les stratégies patrimoniales pour le foncier
- les logiques d'intérêts des différents acteurs économiques
- la vigilance des associations de protection de la nature
- etc.

Lieux de **confrontations de ces différentes logiques d'acteurs**, les stations de sports d'hiver doivent trouver des **modes d'organisation du système socio-économique local** qui produisent de **l'efficacité économique** tout en prenant en compte les **autres dimensions de leur développement** (préservation de l'environnement, valorisation du cadre de vie, diversité des activités ...).

A la recherche des modalités locales d'organisation de la relation public / privé, s'ajoute aujourd'hui la **dimension supra communale**, imposée par la concentration des sociétés de remontées mécaniques, la complémentarité entre les équipements de loisirs, l'organisation des transports, la mise en commun des moyens de promotion ...

Au regard de ces exigences, qui appellent de nouveaux modes de gouvernance, certaines caractéristiques des Alpes vaudoises ajoutent à la complexité.

- Caractéristiques structurelles liées au découpage territorial :
 - le partage du domaine skiable de Glacier 3000 entre 3 cantons,
 - la logique du Chablais, dans une complémentarité entre vallée et stations en versants,
 - la primauté de l'axe de la Sarine pour le Pays-d'Enhaut entre Gstaad et Gruyère,
 - l'éclatement de sites touristiques entre plusieurs communes (Col des Mosses - La Lécherette) sans structure de coopération intercommunale appropriée,
 - la diversité des intérêts au sein d'une même commune (Ollon / Villars ; Ormont-Dessous / Les Mosses).
- Caractéristiques résultant de l'histoire :
 - survivance de plusieurs sociétés d'exploitation de remontées mécaniques sur une même commune (Château-d'Oex, Ormont-Dessous, Les Diablerets) qui inhibe le choix des priorités et prive d'objectivité dans l'analyse de l'intérêt de restructurations,
 - poids culturel des lobbyistes du ski qui freine la diversification de l'offre,
 - faible proportion d'hébergements marchands, qui nuit à l'efficacité économique.
- Caractéristiques du mode d'organisation actuel :
 - cloisonnement entre sociétés de remontées mécaniques et Offices de Tourisme dans les actions de promotion sur les marchés de proximité,
 - hétérogénéité des missions dévolues aux Offices de Tourisme (ex : charges de « centralité » de Château-d'Oex pour l'ensemble du Pays-d'Enhaut),
 - disparités de moyens financiers et humains des OT (ex : disponibilité limitée vis-à-vis du réseau de la part de directeurs polyvalents), de l'AVP,
 - faible reconnaissance du niveau de compétences des directeurs d'Offices de Tourisme (renouvellements fréquents),
 - formalisation minimale des structures de coopération (absence de moyens d'animation dédiés et de ressources propres au fonctionnement ; nécessité de structuration juridique pour la gestion de la centrale de réservation),
 - importance économique de la filière : immobilière (promotion immobilière, entreprises de construction, agences immobilières, agences notariales), de distribution (Coop, Migros) et des assurances qui tirent parti de l'image touristique et bénéficie de plus-values sans contribuer directement au financement des outils de promotion.

Les communes se trouvent directement impliquées dans les sociétés de remontées mécaniques, qui représentent l'un des principaux enjeux du débat sur les finances locales. Le conseil municipal, devenu juge et partie, ne peut plus être le lieu d'arbitrage, entre l'arène des citoyens et celle des acteurs économiques. Chaque avancée du conseil municipal risque de se heurter à une coalition d'acteurs.

A titre d'illustration de la difficulté à trouver les bons modes de gouvernance, les blocages constatés sur les projets d'aménagement de la rue centrale de Villars hypothèquent la résorption d'un des problèmes récurrents de la station : le manque de convivialité des espaces publics et la place reconnue aux piétons.

Des positionnements flous

Les stations ne semblent pas totalement convaincues de la nécessité pour chacune de définir un concept marketing typé, différentiant, pour pouvoir mieux jouer ensemble la complémentarité de leurs offres.

Toutes revendiquent la clientèle des familles, sans proposer d'équipements ou de produits très spécifiques.

Des spécificités sont évoquées sans constituer **des choix de positionnement affirmé sur des concepts de produits** :

- **Château-d'Oex / Rossinière : la culture de terroir** (sans forte mise en scène)
Le positionnement géographique entre Gruyère et Gstaad prime sur le sentiment d'appartenance aux Alpes vaudoises.
- **Rougemont : lotissement francophone de Gstaad**
La spéculation sur la filière immobilière prime sur le développement d'une offre touristique. L'ancrage dans le terroir du Pays-d'Enhaut sert de contrepoids à la dépendance vis-à-vis de Gstaad.
- **Leysin : « un toboggan d'activités dans une même goulotte ».**
La logique de consommation de loisirs fun fait de Leysin un parc d'attractions complémentaire de ceux de la vallée.
- **Villars : une position au soleil et une image haut de gamme sans véritable produit.**
- **Gryon : une identité de village** nichée dans l'ombre de Villars.
- **Les Diablerets : la nostalgie de l'époque héroïque du ski.**
- **Les Mosses - La Lécherette : une vocation de stade de neige sans les attributs.**

5. Conclusion

A l'issue de cette analyse, une question peut être posée : « **Les Alpes vaudoises existent-elles ?** ». Il apparaît en effet que :

- Ce n'est pas une destination touristique
- AVP est un regroupement d'opportunité, soutenu par l'OTV, permettant une systématique d'échanges entre les OT et quelques produits communs
- Si cette échelle n'est pas intégrée dans le paysage mental des acteurs, elle est en revanche acceptée pour rechercher des synergies
- Le sentiment concurrentiel reste fort entre les stations
- **Deux entités** se dégagent :
- Une marque existe : "Le Pays d'Enhaut"
- Le Chablais, une identité à plusieurs échelles : vallée, district, bi-cantonal, transfrontalier

Cependant, l'analyse conduite démontre que l'entité Alpes vaudoises partage une problématique commune, celle du **tourisme en moyenne montagne**, avec les difficultés que connaît ce type de tourisme et la possibilité de rechercher des économies d'échelle ou d'énergie.

Cette problématique commune a conduit **la Communauté d'intérêt et le comité de pilotage**, à retenir comme **principaux enjeux/objectifs de la diversification touristique** des Alpes vaudoises les propositions suivantes :

- Accroître la **clientèle de proximité** et de **courts séjours** :
 - Adopter l'offre en la rendant plus polyvalente
 - Orienter la promotion dans ce sensbien entendu en cherchant à retrouver un bon niveau en clientèle étrangère lointaine.
- Diversification des **hébergements** dans trois directions
 - **Résidences de tourisme**
 - **Hébergement rural**, en cohérence avec la législation
 - Locations de vacances, chalets ou appartements, sous réserve de vérification quantitativetout en améliorant l'offre hôtelière existante et en confortant l'offre pour les séminaires.
- Maintenir l'**attractivité des paysages**
 - **Limiter la reforestation** par le maintien d'une **agriculture active**, notamment au travers de la valorisation des **produits régionaux** et d'**activités touristiques** complémentaires
 - **Limiter l'urbanisation intempestive** (étalement)

-
- **Améliorer l'organisation de l'offre et valoriser le patrimoine bâti et naturel existant**
 - **Intégration des diverses composantes** : transports / hébergements / forfaits remontées mécaniques ou autres activités
 - Accroître la **complémentarité avec les transports en commun** sur le plan des services proposés et sur le plan de la promotion de certains produits ou sites
 - **Mise en valeur de l'existant** (sites, bâti, activités, ...) par des interventions rendant leur visite attractive et par leur promotion par les canaux classiques
 - **Améliorer l'animation locale**, notamment au printemps
 - Rechercher des **complémentarités avec l'extérieur**, notamment au niveau de la promotion et de l'organisation de l'offre
 - Avec la plaine : hôtellerie, attractions, CMC
 - Avec la Gruyère, Gstaad
 - Avec la CGN, les musées de Montreux, Vevey, Martigny, etc.
 - Procéder à la **restructuration des sociétés de remontées mécaniques** et entreprendre les **aménagements indispensables** à leur rentabilité
 - Pour un positionnement en adéquation avec une offre de « ski loisirs » (versus « ski performance ») et des équipements et un enneigement en correspondance
 - **Définir un positionnement de chaque station**, dans le souci d'une vision commune à l'échelle des Alpes vaudoises et de la valorisation des atouts propres de chacune d'entre elles.
 - **Compléter l'offre** en tant que de besoin : activités, équipements, animation, ambiance des espaces publics, ...
 - **Mettre en cohérence** l'offre (activités / espaces publics / équipements), la promotion et ce positionnement
 - **Améliorer le mode de gouvernance** dans un souci de **cohérence et d'efficacité** : Jouer la **complémentarité** à l'échelle des Alpes vaudoises
 - Poursuivre et intensifier le travail de la structure **Alpes vaudoises promotion**
 - Pérenniser un **mode de concertation** à l'échelle des Alpes vaudoises

Les éléments du présent rapport serviront à définir une stratégie directrice globale, élaborée en étroite concertation avec les acteurs locaux et régionaux, privés et publics. Les propositions qui en découleront seront notamment axées sur la valeur ajoutée de projets attractifs, crédibles et réalisables.

6. Annexes

6.1. Occupation du sol

ALPES VAUDOISES : SURFACE DES COMMUNES D'APRES 12 MODES D'UTILISATION DU SOL

Hectares

DESTINATIONS	surfaces boisées			surfaces agricoles utiles			surf. d'habitat et d'infrastructure			surfaces improductives			Total
	Forêt (sans forêt buissonnante)	Forêt buissonnante	Autres surfaces boisées	Arboriculture fruitière, viticulture horticulture	Prés, terres arables, pâturages locaux	Alpages	Autres surfaces d'habitat et d'infrastructure	Aires industrielles	Surfaces de transport	lacs et cours d'eau	végétation improductive	surfaces sans végétation	
Aigle	2 303	71	170	384	1 447	683	328	108	246	96	148	83	6 067
Villars-Gryon	2 841	200	392	170	1 351	1 429	486	7	206	65	199	125	7 471
Lavey-Bex	3 398	271	322	221	1 081	1 661	274	44	146	95	897	2 665	11 075
Leysin	598	7	83	3	209	400	104	1	28	3	234	179	1 849
Les Mosses/La Lécherette	2 292	162	292	0	677	1 935	105	1	117	124	457	249	6 411
Les Diablerets	1 571	167	184	0	430	1 625	118	4	83	52	513	1 416	6 163
Pays-d'Enhaut	5 561	270	698	3	1 947	6 339	273	6	225	162	1 778	1 296	18 558
	18 564	1 148	2 141	781	7 142	14 072	1 688	171	1 051	597	4 226	6 013	57 594
TOTAL 4 MODES	21 853			21 995			2 910			10 836			57 594

Parts (%)

DESTINATIONS	surfaces boisées			surfaces agricoles utiles			surf. d'habitat et d'infrastructure			surfaces improductives			Total
	Forêt (sans forêt buissonnante)	Forêt buissonnante	Autres surfaces boisées	Arboriculture fruitière, viticulture horticulture	Prés, terres arables, pâturages locaux	Alpages	Autres surfaces d'habitat et d'infrastructure	Aires industrielles	Surfaces de transport	lacs et cours d'eau	végétation improductive	surfaces sans végétation	
Aigle	38%	1%	3%	6%	24%	11%	5%	2%	4%	2%	2%	1%	100%
Villars-Gryon	38%	3%	5%	2%	18%	19%	7%	0%	3%	1%	3%	2%	100%
Lavey-Bex	31%	2%	3%	2%	10%	15%	2%	0%	1%	1%	8%	24%	100%
Leysin	32%	0%	4%	0%	11%	22%	6%	0%	2%	0%	13%	10%	100%
Les Mosses/La Lécherette	36%	3%	5%	0%	11%	30%	2%	0%	2%	2%	7%	4%	100%
Les Diablerets	25%	3%	3%	0%	7%	26%	2%	0%	1%	1%	8%	23%	100%
Pays-d'Enhaut	30%	1%	4%	0%	10%	34%	1%	0%	1%	1%	10%	7%	100%
TOTAL	38%			38%			5%			19%			100%

Source : OFS - Statistique de la superficie 1992/97

6.2. Bibliographie

Etudes et rapports généraux

- **Territoire rural vaudois : état des lieux, enjeux et lignes directrices**
SEREC, Fischer & Montavon SA
Service de l'aménagement du territoire du canton de Vaud (2001), Lignes directrices PDCn VD
- **Parc régional : notions et définitions**
SEREC
Service des forêts, de la faune et de la nature (SFFN) du canton de Vaud (2000)
- **Relations extérieures : état des lieux**
M. Conord-Cardé
Service de l'aménagement du territoire du canton de Vaud (2001), Lignes directrices PDCn VD
- **Pétition "SOS Préalpes"**
Rapport définitif du Conseil d'Etat (1990)
- **Plan Delta : Programme de développement régional du Chablais valaisan et vaudois**
OIDC (1996)
- **Rapport d'activité 2002**
OIDC, ARMS et ARDA (2003)
- **Plan directeur des rives du Lac de la Gruyère. Gestion touristique du site.**
SEREC / TRANSVERSAL
Association régionale La Gruyère (1998 - 2001)

Tourisme

- **Analyse stratégique sur l'organisation et la gestion des sociétés de remontées mécaniques des Alpes vaudoises : l'avenir des remontées mécaniques des Alpes vaudoises**
ARW, P. Furger
Service de l'économie et du tourisme (2003)
Téléchargeable sur le site : www.economie.vd.ch
- **Révision de la loi sur le tourisme : synthèse de l'étude d'Hôtellerie vaudoise (ACVH)**
Hôtellerie vaudoise (2003)
- **L'importance du tourisme pour l'économie vaudoise : la structure du PIB, l'importance des prestataires et la demande touristique**
A. Berwert, H. Rütter, U. Rütter-Fischbacher

Département de l'économie de l'Etat de Vaud et Office du tourisme du Canton de Vaud (2002)

- **Tourisme 2000 : Avenir des équipements touristiques dans les régions de montagne du canton de Vaud**
Rapport de synthèse du groupe de travail
Département des travaux publics, de l'aménagement et des transports, Service des transports et du tourisme du Canton de Vaud (2001)
- **"Paysage en poésie" : un projet artistique, pluridisciplinaire et novateur de tourisme culturel dans les Alpes vaudoises**
Ch.-A. Ramseier et divers auteurs
OTV (2003 - 2004)
- **Nouvelles structures et orientations du tourisme vaudois : rapport n°1, diagnostic et recommandations**
V. Kraysenbühl, Ch.-A. Ramseier, F. Scherly
OTV
- **Nouvelles structures et orientations du tourisme vaudois : rapport n°2, marketing et commercialisation**
V. Kraysenbühl, Ch.-A. Ramseier, F. Scherly
OTV
- **Economie, nouvelles technologies, tourisme et loisirs**
Arthur Andersen
Service de l'aménagement du territoire du canton de Vaud (2001), Lignes directrices PDCn VD
- **Rapports, prospectus et plaquettes : "Rapports d'activités 1992 - 2002" ; "Activités Marketing, Région du Léman 2004" ; "Voyage culturel dans la Région du Léman" ; "Région du Léman, une région, mille aventures" ; "L'évasion sur deux roues" ; "Fêtes, Festivals, Evénements 2004" ; "Les voies du rêve, le plaisir de voyager autrement" ; "Alpes : Château-D'Oex - Rougemont - Les Mosses - Leysin - Les Diablerets - Villars - Gryon" ; "Jura" ; "Campagne" ; "Villes et lacs" ; "Région du Léman".**
OTV
- **Prospectus et plaquettes : "Luxe & Design" ; "Vin & Gastronomie" ; La magie de l'automne" ; "Montagnes" ; "Pause hivernale" ; "Familles".**
Suisse Tourisme
- **La Suisse, destination touristique : les différences de coûts avec l'UE**
J. Kuster et P. Plaz
La Vie Economique, Revue de politique économique 7-2003, pp. 16-21.
- **Les destinations romandes de sports d'hiver : plaidoyer pour un benchmark systématique ?**

UERT (Unité d'enseignement et de recherche en tourisme), HEC - Lausanne (1999)

- **Appartements de vacances en Valais, analyse et mesures pour une meilleure exploitation**
PLANVAL
Etat du Valais, Département des finances et de l'économie, 1999.
- **Géomorphologie et tourisme**
Actes de la réunion annuelle de la Société suisse de géomorphologie (SSGm), Finhaut, 21-23 septembre 2001
Institut de géographie, Université de Lausanne, Travaux et recherches n°24, 2003.
- **L'impact des écoles privées membres de l'AVDEP (Association vaudoise des écoles privées) sur l'économie et le tourisme**
UERT (Unité d'enseignement et de recherche en tourisme), HEC - Lausanne (2000)
- **Concept directeur du tourisme gruérien**
Interconsulting
Association Régionale La Gruyère - ARG (2003)
- **Etudes Rutter**

Mobilité et transports

- **Etude stratégique des transports publics dans le Chablais**
ROLAND RIBI & ASSOCIES SA
ARDA / ARMS / TPC (2002)
- **Mobilité et transports**
Metron
Service de l'aménagement du territoire du canton de Vaud (2001), Lignes directrices PDCn VD

Paysage et nature

- **Etude test paysage Pays-d'Enhaut : diagnostic, demande sociale et mesures de gestion (2vol.)**
SEREC
Service de l'aménagement du territoire du canton de Vaud (2001), Lignes directrices PDCn VD
- **Plaine du Rhône : réflexions sur les paysages de demain, évolutions, projets, scénarios, lignes directrices**
Paysagegestion, Léopold Veuve
Service de l'aménagement du territoire du canton de Vaud (2001), Lignes directrices PDCn VD

-
- **Plaine du Rhône : paysages d'hier et d'aujourd'hui**
Paysagection, Léopold Veuve
Service de l'aménagement du territoire du canton de Vaud (2000), Lignes directrices PDCn VD
 - **Concept paysage Vaud (CPV) : Protection des milieux, Protection des espèces, Grands espaces, Suivi de la biodiversité, Géotopes, Cours d'eaux, lacs et étangs, Forêts, Agriculture, Paysage, Parcs, Aménagement du territoire**
Divers mandataires
Service de la forêt, de la faune et de la nature du canton de Vaud (2001)

6.3. Liste des personnes ressources rencontrées

Acteurs institutionnels	Personne(s) de contact, fonction
Communes	
Aigle	M. Marc-Henry SOUTTER, Syndic M. Frédéric BORLOZ, Municipal (tourisme)
Ollon	M. Michel DÄTWYLER, Syndic
Gryon	M. Eric CHABLOZ, Municipal
Leysin	M. Jean-Marc UDRIOT, Municipal
Ormont-Dessus	M. Philippe NICOLLIER, Syndic
Ormont-Dessous	Mme Annie OGUEY, Syndique M. Philippe BLATTI, Municipal (tourisme) M. Claude TOMASINI, Municipal (RM)
Saanen	M. Hansruedi STEINER, Municipal M. Fritz WAMPFLER, Boursier communal
Rossinière	M. Daniel MARTIN, Syndic
Château-d'Oex	Jean-Jacques MOTTIER, Syndic
Rougemont	Mme Clairemonde YERSIN, Municipale
Régions / districts	
ARDA	André FATTEBERT, Délégué économique
ADPE	François MARGOT, Secrétaire régional
Etat de Vaud	
SAT	Mme Michèle TRANDA-PITTION
SET	M. Jean-Baptiste LEIMGRUBER Mme Sandra MORDASINI Mme Véronique MARTROU
SFFN	M. Philippe GMÜR, Conservateur de la nature
SM	M. Vincent KRAYENBÜHL, Chef de service
Acteurs / groupes d'intérêts locaux et régionaux	
Tourisme	
OTV	M. Charles-André RAMSEIER, Directeur M. Claude-Alain BLANC
OT de Villars	M. Patrick HENRY, Directeur M. Guy CHANEL, Responsable Promotion Melle Kathrin PETERER, Quality Project Manager
Leysin Tourisme	M. Thierry JEANNINGROS, Directeur
Château d'Oex Tourisme	M. Gianni DI MARCO, Directeur
OT DE Rougemont	Mme Sonia GEORGES, Directrice

OT des Diablerets	M. Eric LIECHTI, Directeur
OT D'Aigle	Mme Elena BORLOZ, Directrice
Télé Leysin	M. VAUDROZ René, Président
Alp'3000 Vacances	Mme Nicole JAN, Sales manager
Ecoles internationales	
Leysin American School	M. Steven OTT, Directeur
Collège Beau Soleil	M. Jérôme DE MEYER, Directeur
Transports	
TPC	M. Claude OREILLER, Sous-directeur
MOB	M. Gilles VERDAN, Responsable production
Agriculture	
Conseiller agricole Pays-d'Enhaut	M. Didier GIRARD
Conseiller agricole Aigle	M. Jean-François DUPERTUIS
Nature	
WWF	M. Serge ANSERMET
Pro Natura	M. Philippe MORIER-GENOUD

6.4. Membres de la communauté d'intérêt et du comité de pilotage (COFIL)

Nom, Prénom	Représentant(e)	Fonction	Membre COFIL
M. Henchoz Jacques	Agrotourisme	Administrateur délégué	
M. Mottier Jean-Jacques	Commune de Château-d'Oex		
M. Chabloz Eric	Commune de Gryon	Municipal	
M. Udriot Jean-Marc	Commune de Leysin	Municipal	
M. Dätwyler Michel	Commune de Ollon	Syndic	
M. Blatti Philippe	Commune de Ormont-Dessous	Greffe municipale	
M. Nicollier Philippe	Commune de Ormont-Dessus	Syndic	x
Mme Henchoz Josée	Commune de Rossinière	Municipale	
Mme Yersin Clairmonde	Commune de Rougemont	Municipale	
M. Steiner Hansruedi	Commune de Saanen	Gemeinderat	
M. Ferreux Jean-Yves	GastroVaud		
M. Chevrier Pierre	Hôtellerie Vaudoise	Directeur	
M. Giobellina Silvio	Innovation		
M. Di Marco Gianni	Office du tourisme de Château-d'Oex	Directeur	
M. Jeanningros Thierry	Office du tourisme de Leysin	Directeur	
Mme Georges Sonia	Office du tourisme de Rougemont	Directrice	
M. Henry Patrick	Office du tourisme de Villars	Directeur	x
M. Liechti Eric	Office du tourisme des Diablerets	Directeur	
M. Lecoultre Cédric	Office du tourisme des Mosses	Directeur	
M. Parisod Christian	Office du tourisme de Gryon	Directeur	
M. Blanc Claude-Alain	OTV		x
M. Ramseier Charles-André	OTV	Directeur	x
M. Fattebert André	Région d'Aigle	Délégué économique	
M. Jaggi Robert	Région d'Aigle	Président	

M. Margot François	Région du Pays-d'Enhaut	Délégué ADPE	x
M. Randin Philippe	Région du Pays-d'Enhaut		
M. Martinet Michel	SAT		
Mme Tranda-Pittion Michèle	SAT		x
Mme Mordasini Sandra	SET		x
M. Sordet Philippe	SET		
M. Gmür Philippe	SFFN		
M. Vaudroz René	Sociétés de remontées mécaniques	Président	x
M. Oreiller Claude	Transports touristiques TPC	directeur	
M. Verdan Gilles	Transports touristiques MOB	Responsable production	
M. Pasche Philippe	Chef de projet	Chef de projet	x