

Analyse stratégique
sur l'organisation et la gestion des sociétés
de remontées mécaniques des Alpes vaudoises

L'AVENIR
DES REMONTEES MECANIQUES
DES ALPES VAUDOISES

Rapport

Service de l'économie et du tourisme du
Département de l'économie du Canton de Vaud

1. Introduction

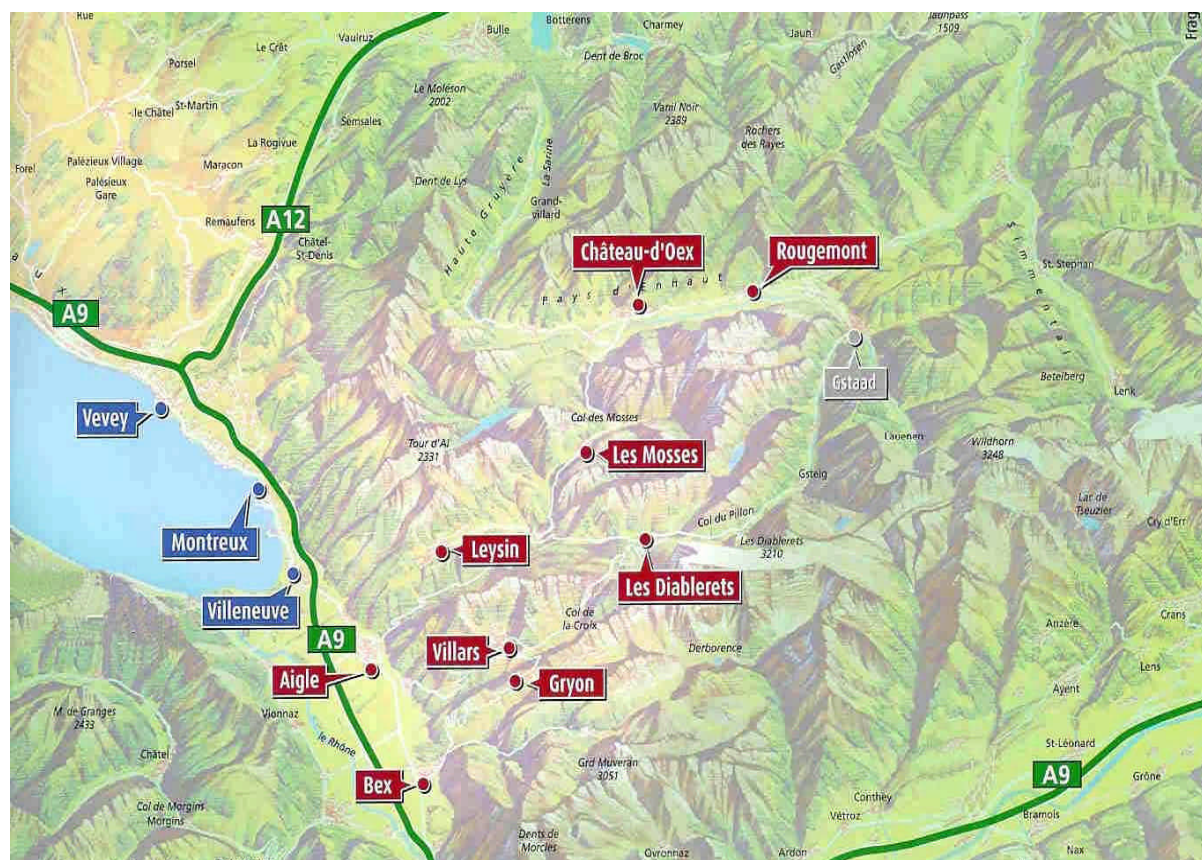
Situées à l'extrême sud-ouest de la Suisse, les Alpes vaudoises regroupent plusieurs stations de ski de basse et moyenne altitude (mis à part Glacier 3000) confrontées à de multiples problèmes de rentabilité. La situation économique fragile de ces stations est encore relativement saine, néanmoins, en regard d'autres domaines skiables.

Les événements récents ont montré la fragilité des sociétés de remontées mécaniques et le flou relatif du positionnement des stations vaudoises.

Aussi, afin d'anticiper les difficultés à venir, de poser une réflexion de fond sur le devenir des stations de moyenne altitude, le canton de Vaud, bailleur de fonds important des sociétés de remontées mécaniques, entend mettre en place une réflexion spécifique sur l'organisation et la gestion à moyen terme des sociétés de remontées mécaniques.

Cette étude a pour objectif une analyse spécifique de l'organisation et de la gestion des sociétés de remontées mécaniques des Alpes vaudoises où les questions financières apparaissent cruciales à court terme. Deux niveaux d'analyse sont présentés:

- une analyse globale pour les remontées mécaniques des Alpes
- une déclinaison opérationnelle et détaillée du scénario envisagé pour chaque entité cohérente en terme de domaine skiable.



Les Alpes vaudoises

2. Mandat

- 2.1 Contenu du mandat
- 2.2 Etendue de l'étude
- 2.3 Sociétés
- 2.4 Procédure/Méthode
- 2.5 Information des sociétés de remontées mécaniques

2.1 Contenu du mandat

Suite à la soumission de gré à gré datée du 28 mai 2002, le Département de l'économie du canton de Vaud, le Service de l'économie et du tourisme (SET) donnent mandat au bureau ARW Peter Furger pour mener à bien cette étude qui doit permettre:

- d'obtenir un état des lieux de la situation des sociétés de remontées mécaniques des Alpes vaudoises, notamment en comparaison avec d'autres stations suisses
- de disposer de scénarios d'évolution des sociétés de remontées mécaniques
- de sensibiliser et d'informer les acteurs locaux sur cet état

2.2 Etendue de l'étude

2.2.1 Objectifs

- Définition des ensembles pertinents en matière de domaines skiables
- Mise en lumière des collaborations intercantionales possibles
- Propositions de pistes de restructuration basées sur l'analyse de la productivité, de l'efficacité et de l'efficacité de chaque entreprise de remontées mécaniques afin de pallier le problème structurel des remontées mécaniques

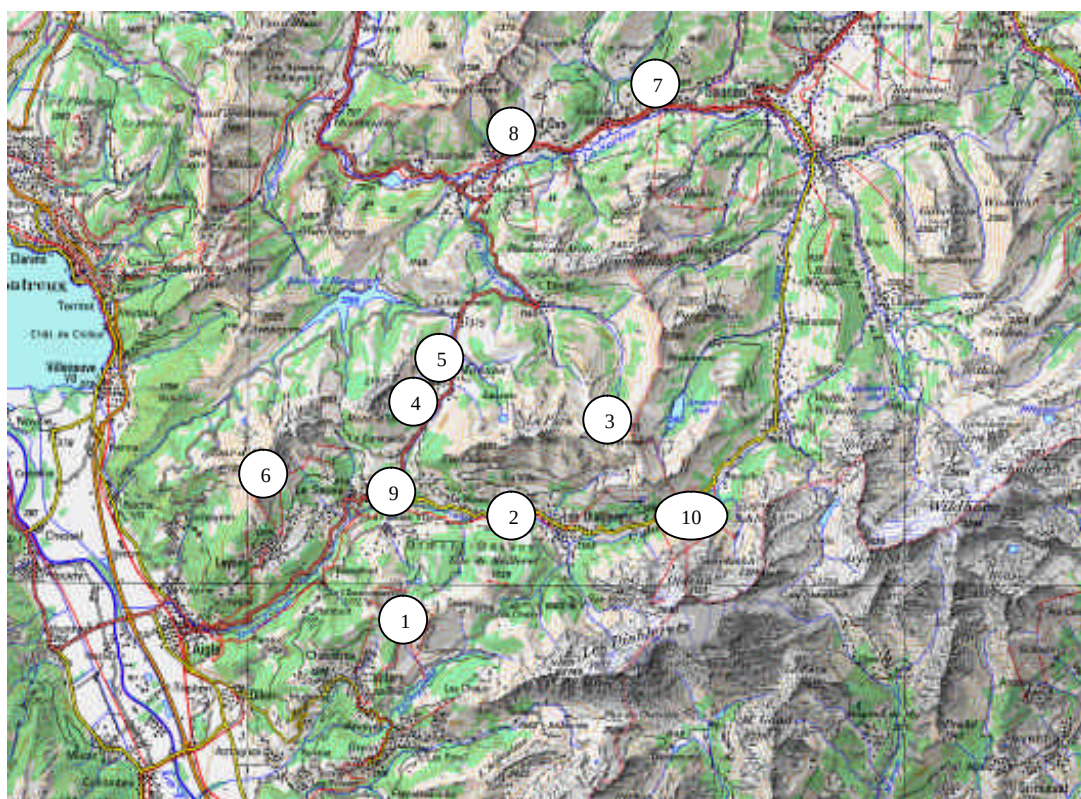
2.2.2 Résultats attendus

- Information et communication auprès des acteurs locaux concernés
- Analyse stratégique globale des forces et faiblesses opérationnelles et financières des sociétés de remontées mécaniques des Alpes vaudoises
- Présentation de modèles d'évolutions envisagées dans d'autres régions similaires
- Définition, avec les sociétés de remontées mécaniques, de scénarios d'évolutions possibles

2.3 Sociétés concernées

Les sociétés de remontées mécaniques concernées par cette étude se situent sur les communes suivantes:

Sociétés	Commune
1 Télé Villars-Gryon S.A.	Ollon et Gryon
2 Meilleret-Les Diablerets-Vers l'Eglise S.A.	Ormont-Dessus
3 Télécabine Les Diablerets – Isenau S.A.	Ormont-Dessus
4 R.m. Les Mosses/La Lécherette S.A.	Ormont-Dessous
5 R.m. Les Dorchaux, Les Mosses	Ormont-Dessous
6 Télé Leysin S.A.	Leysin
7 Téléphérique-Rougemont-Videmanette S.A.	Rougemont
8 Télé Château-d'Oex S.A.	Château-d'Oex
9 Télési Thays-La Forclaz	Ormont-Dessous
10 Glacier 3000 SA	Gsteig et Ormont-Dessus

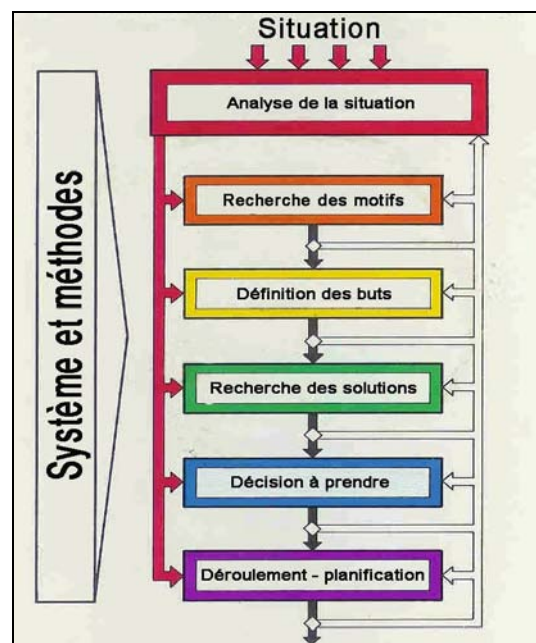


Extrait de la carte géographique de la région des Alpes vaudoises

2.4 Procédure/Méthode

Le bureau ARW choisit une méthode pragmatique. Après une première présentation de la situation des remontées mécaniques en Suisse, des conditions cadres et une analyse détaillée de la situation des remontées mécaniques des Alpes vaudoises, les étapes suivantes de l'élaboration de la conception et des mesures ont été effectuées en étroite collaboration avec les sociétés et les communes concernées. On peut retenir ici que la collaboration et la mise à disposition des informations étaient excellentes.

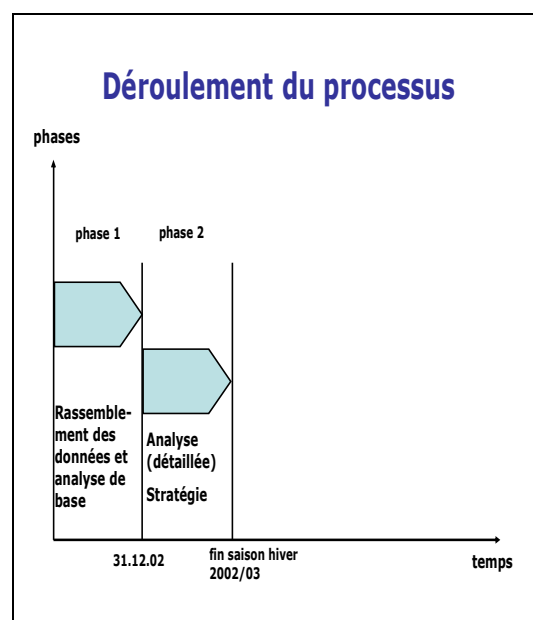
Dans l'ensemble du travail, le bureau ARW a joué un rôle de modérateur. Les chances de changement sont, par ce biais, bien plus importantes lorsque ce ne sont pas des solutions extérieures qui sont dictées mais plutôt élaborées dans un processus pragmatique commun.



L'étude ne veut donc pas se limiter à présenter un rapport de la situation des remontées mécaniques des Alpes vaudoises et proposer les dispositions à prendre, mais vise à :

- analyser les problèmes de la région de même que de chaque entreprise isolément
- proposer des scénarios de faisabilité pour l'avenir
- définir des mesures concrètes et proposer des solutions
- mettre en place un processus de fonctionnement, avant tout

Ces éléments devraient déboucher sur la viabilité des entreprises, avec des structures modernes, attractives et concurrentielles.



2.5 Collaboration étroite - Séances d'information et de travail

Pour atteindre ce but, la sensibilisation et l'information des partenaires sont d'une importance capitale. Une collaboration étroite avec les communes, les régions et surtout avec chaque entreprise a donc été recherchée par le bureau ARW.

Le SET a mis en place un comité de pilotage qui se composait de représentants des sociétés de remontées mécaniques et des syndicats des communes concernées. Ce comité a été informé aux dates suivantes:

- 06 septembre 2002: Leysin
- 14 novembre 2002: Villars sur Ollon
- 31 janvier 2003 : Les Mosses
- 01 juillet 2003 : Leysin

Le 18 novembre 2002, la délégation du Conseil d'Etat a été informée sur l'état d'avancement du mandat. Lors de cette séance, le concept général a fait l'objet d'une première présentation.

La présentation définitive du concept à la délégation du Conseil d'Etat a eu lieu le 25 juin 2003.

La conférence de presse avec la Conseillère d'état, cheffe du Département de l'économie Madame Maurer a eu lieu le 08 juillet 2003. L'écho médiatique a été considérable.

Différents entretiens avec les services compétents ont permis d'approfondir les analyses et propositions. Ces entretiens ont eu lieu les: 3 juillet 2002, 28 août 2002, 23 octobre 2002, 8 avril 2003, 19 mai 2003, 12 juin 2003. Une présentation du concept aux chefs de service du Département de l'économie est intervenue le 01 juillet 2003.

De plus, comme élément central pour l'élaboration de cette nouvelle conception, une série de séances se sont déroulées avec les responsables des sociétés de remontées mécaniques et des communes concernées. Ceci, dans le but d'engager, dès le début, les acteurs dans le processus d'analyse et d'élaboration de la conception. La composition respective des participants s'est orientée, si ce n'était pas par commune seule, dans une première phase, sur les axes futurs définis.

Chaque domaine a fait l'objet d'une visite à ski pour permettre d'analyser la qualité et la dimension des pistes ainsi que l'état des installations. Dans le cadre de ces journées, presque chaque piste et installation ont été visitées et une importante documentation photos a été réalisée.

Pour divers projets, les analyses ont été poussées plus en détail. Pour le projet de Pic Chaussy notamment, diverses visites de lieux ont été organisées, pour permettre de juger la faisabilité d'une installation et pour contrôler l'enneigement naturel. Deux visites ont été faites par hélicoptère pour permettre une vue d'ensemble. Pour avoir un « second opinion » sur cette question délicate, mandat a été attribué au spécialiste Patrick Schibli, ingénieur EPFZ (cf son rapport au chapitre 15.1).

Dans l'ensemble, le bureau ARW a organisé ou participé, dans le cadre de cette étude, à **environ 60 séances, présentations, conférences ou visites de lieux**. Ceci a largement dépassé les contacts directs prévus dans le cadre de ce mandat.

Les informations transmises ont fait l'objet d'une dizaine de présentations power-point. Ces présentations permettaient de démontrer, pas à pas, l'avancement des travaux et, par la visualisation, d'en faciliter la compréhension avec un effet positif sur la volonté de collaboration.

3. Bases légales

- 3.1 Bases légales pour l'octroi de subventions
- 3.2 Loi cantonale sur l'aménagement du territoire
- 3.3 Plan directeur cantonal
- 3.4 Directives cantonales sur l'enneigement mécanique

3.1 Bases légales pour l'octroi de subventions: LIM et Loi sur le tourisme

Le Canton de Vaud dispose principalement de deux politiques touristiques pour financer les projets de remontées mécaniques. Ces dernières sont gérées par le Service de l'économie et du tourisme (SET). Il s'agit de:

- la LIM avec des prêts sans intérêts fédéraux et cantonaux;
- du Fonds d'équipement touristique (FET). Ce dernier dépend de la Loi sur le tourisme (qui est en cours de révision actuellement et qui devrait aboutir à un nouveau projet de loi d'ici à fin 2005). Ce fonds, alimenté à 50% par des subventions cantonales et à 50% par la taxe cantonale de séjour, permet d'attribuer des aides (prêts sans intérêt ou subventions à fonds perdu) pour des projets d'importances cantonales. Ainsi, le FET interviendra à hauteur de 40% dans les zones de montagne sur des projets de remontées mécaniques d'intérêt cantonal, dans les stations générant des nuitées. Par contre, il n'interviendra pas pour des petites installations de remontées mécaniques d'intérêt local.

En règle générale, les projets de remontées mécaniques bénéficient du plan de financement suivant : 40% LIM, 40% FET et 20% de fonds propres. Mais cela peut varier selon les projets, sachant que l'aide du FET ne peut dépasser le 40%.

Les décisions du FET sont préavisées par un Conseil du tourisme (dont la composition est déterminée par la loi ad-hoc). Ce dernier vérifie le respect de la base légale et la faisabilité économique du projet.

Les projets LIM doivent passer par les associations régionales gestionnaires de la LIM. Elles ont en charge la concordance avec le programme de développement régional et l'analyse du projet.

Pour la LIM, le SET exige des garanties pour les prêts (caution communale dans la majorité des cas), ce qui n'est pas le cas du FET qui fonctionne, sans garantie.

La base légale du Fonds d'équipement touristique est actuellement en cours de révision. Un nouveau projet de loi est actuellement mis en consultation par le Conseil d'Etat. Ce dernier a enregistré un accord sur les principes mais a relevé de fortes réserves sur les solutions apportées pour la mise en œuvre (introduction d'une taxe de tourisme communal notamment). Un nouveau projet va être élaboré.

3.2 Loi cantonale sur l'aménagement du territoire (LATC) et règlement d'application de la Loi cantonale sur l'aménagement du territoire (RATC)

La loi et le règlement se trouvent dans l'annexe (chapitre 17)

3.3. Plan directeur cantonal

Ce dernier (qui date de 1987) est en cours de révision. L'adoption d'un nouveau plan directeur cantonal ne devrait pas avoir lieu avant 2007. Des lignes directrices ont néanmoins été adoptées récemment par le Grand Conseil. En janvier 2002 (cf registre 17).-Il est important de relever que le plan directeur cantonal de 1987 traite des installations de remontées mécaniques et de l'enneigement artificiel.

3.4 Directives cantonales sur l'enneigement mécanique

La réalisation d'installation d'enneigement artificiel doit répondre aux exigences légales dans les domaines suivantes:

- l'aménagement du territoire
- la police des constructions
- l'environnement (sens large)

3.4.1 Principes généraux

L'objectif prioritaire de l'enneigement artificiel est de garantir le ski pendant la saison depuis les vacances de fin d'année jusqu'aux vacances de février.

Pour assurer une égalité de traitement entre les stations des Alpes et Préalpes vaudoises et pour permettre d'offrir aux hôtes des stations un minimum de pistes enneigées, une entrée en matière est accordée, sous réserve des contraintes climatiques et des principes environnementaux, sur l'enneigement de:

- un retour en station
- une piste principale
- les pistes de liaison essentielles

Pour tout enneigement de pistes supplémentaires, les stations devront apporter une justification socio-économique solidement étayée, en particulier en fonction de la capacité d'hébergement et de l'activité économique de la station.

Parmi les Communes des Alpes et Préalpes du Canton de Vaud, on compte plusieurs stations touristiques de montagne qui constituent des destinations au sens de la promotion touristique. Selon cette approche, les stations des Alpes vaudoises qui vivent essentiellement du tourisme sont donc les suivantes : Leysin, Villars, Gryon, Les Diablerets, Les Mosses-La Lécherette, Château-d'Oex, Rougemont.

Les lignes directrices complètes se trouvent dans l'annexe (chapitre 17)

4. Situation financière

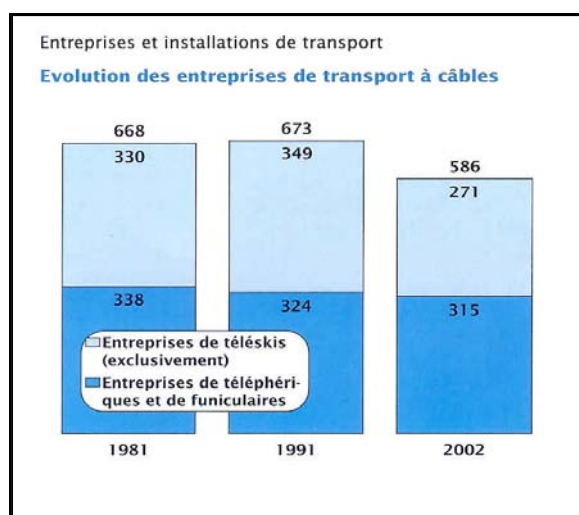
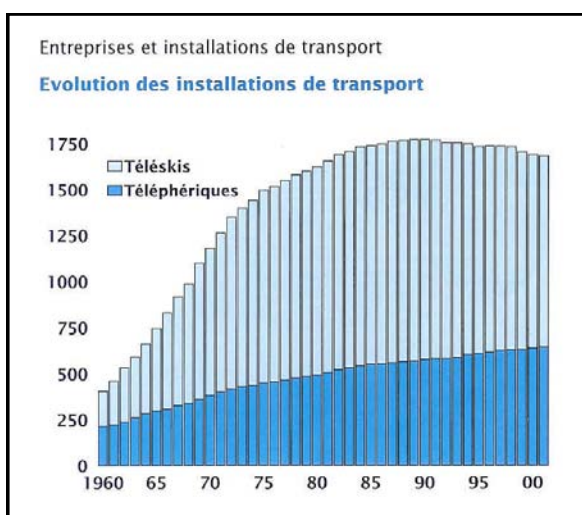
- 4.1 Situation des remontées mécaniques suisses
- 4.2 Situation des remontées mécaniques des Alpes vaudoises
- 4.3 Situation des communes

4.1 Situation des remontées mécaniques suisses

La situation financière des sociétés de remontées mécaniques en Suisse est plutôt morose. En effet, trois-quarts des entreprises rencontrent des difficultés, 45% d'entre elles réalisent un mauvais cash-flow, 42 % réalisent un cash-flow moyen et seules 13% arrivent à un cash-flow excellent. Quatre entreprises sur cinq obtiennent un rendement inférieur à 5% et le niveau d'endettement de deux entreprises sur cinq est supérieur à 60% du total du bilan. Le chiffre clef de 1 million par installation est un chiffre essentiel au bon fonctionnement d'une société de remontées mécaniques. Pourtant en Suisse, peu de sociétés y parviennent. Zermatt (après fusion), Arosa, Laax (après fusion), Saas Fee sont quelques exemples de stations qui arrivent au million, mais de justesse. Par contre, des sociétés importantes telles que CMA (Crans-Montana) ou l'ensemble des sociétés de la CDA (Compagnie des Alpes) n'y arrivent pas. Il est inutile de parler des petites sociétés qui, elles, sont bien loin du compte.

- ¾ de 586 (2002) entreprises sont en difficultés
- 45% réalisent un mauvais cashflow
- seules 13% indiquent un bon cashflow
- rendement du capital propre < 5% pour 80% des entreprises
- endettement > 60% pour 40% des entreprises

La Suisse compte 586 entreprises de remontées mécaniques, tendance en baisse (fermetures/fusions). Les installations lourdes sont au nombre de 723 et le nombre de téléskis, 1037. Ces installations desservent 2000 km de pistes avec une différence de dénivellation cumulée de 600 km. 310 millions de clients sont transportés à raison de 1.5 million à l'heure. Ce secteur emploie 11'000 personnes.



Source: Statistiques RMS 2002

4.2 Situation des remontées mécaniques des Alpes vaudoises

4.2.2 Situation générale des Alpes vaudoises

Remarques et conclusions générales:

- 93 installations
- 33 mio. CHF de chiffre d'affaires
- Chiffres d'affaires en baisse
- 9 sociétés (+ Glacier 3000)
- Structures compliquées
- Trop de capacité
- Concurrence régionale
- Nécessité de planifier des investissements de remplacement
- Situation difficile malgré le soutien financier de l'Etat (sauf Villars-Gryon)
- Problèmes de Glacier 3000 connus
- Manque de collaboration

4.2.3 Bref rappel des sociétés

Dans le chapitre 13, au point 13.1, se trouve un bref aperçu historique pour les sociétés, mis à disposition par chacune d'entre elles.

Quelques remarques générales sur les différentes sociétés des Alpes vaudoises.

Les Thays-La Forclaz: cette société ne peut être comparée aux autres étant donné son seul télésiège et son but d'exploitation qui n'est pas de faire un profit mais uniquement d'offrir une activité aux gens du village.

Pra Cluën doit également être traité différemment, puisque d'une part l'installation constitue la liaison entre le domaine d'Eggli (Saanen) et Videmanette (Rougemont) et d'autre part, parce que Videmanette S.A. se charge de son exploitation.

Les excellents résultats des différentes sociétés durant l'hiver 1999/2000, montrent à quel point un enneigement abondant et tôt dans la saison joue un rôle essentiel sur le chiffre d'affaires de l'année entière, d'où la nécessité de l'enneigement artificiel pour les années où l'enneigement naturel est faible.

La topographie des Alpes vaudoises fait que les stations sont souvent isolées les unes par rapport aux autres, exception faite de Villars-Gryon et les Meillerets.

La plupart des chiffres d'affaires sont négatifs ou insuffisants par rapport aux ratios bancaires recommandés (sauf Villars-Gryon).

Aucune station n'arrive au ratio d'un million de chiffre d'affaires par installation recommandé par les banques. Cela indique la pléthore d'installations par domaine et la difficulté de pouvoir remplacer les installations dans un futur proche.

Les charges financières sont peu importantes car elles concernent des fonds LIM et FET. Bilan Tourisme 2000, investissement réalisé, 146 millions, participation LIM et FET, 72 millions (presque 50%).

Glacier 3000 occupe une position spéciale dans les Alpes vaudoises. Le domaine skiable se trouve sur le territoire de 3 cantons : Vaud, Bern et Valais. Les installations ont été financées par les 2 cantons : Vaud et Bern ainsi que des communes intéressées. Le glacier des Diablerets est le seul domaine de ski des Alpes vaudoises et du Berner-Oberland occidental en dessus de 3000 m. Glacier 3000 occupe par ce fait une position prépondérante pour l'offre d'une garantie de neige et représente un instrument de marketing important et central. De plus, Glacier 3000 occupe une fonction de liaison entre les deux régions des Alpes vaudoises et de Gstaad-Saanenland et ainsi, entre deux régions linguistiques. Cette fonction charnière joue un rôle déterminant dans la conception proposée.

4.2.4 Analyse des chiffres d'affaires selon rapports des comptes

Dans le chapitre 11, se trouve une vue d'ensemble complète des comptes pertes et profits et des bilans des sociétés, des dernières trois années.

Le commentaire suivant est basé uniquement sur les comptes annuels qui ont été fournis ainsi que sur une comparaison des chiffres clefs les plus importants de chacune des sociétés en tenant compte des ratios reconnus par les banques, respectivement par l'Association suisse des remontées mécaniques.

Nous ne voulons pas tirer de comparaisons d'une société par rapport aux autres au sein de la région des Alpes vaudoises, parce que, notamment, les boucléments de comptes ont lieu à des moments différents (année civile ou autres moments de l'année) ou qu'il s'agit d'une ou deux saisons d'exploitation, avec ou non des restaurants de montagne, etc.

Le commentaire donne une appréciation pointue sur trois exercices complets. Le développement des sociétés, les engagements particuliers, les projets, les perspectives, l'état technique des installations, le besoin de renouvellement ou tout autre particularité n'ont pas été pris en considération dans ce commentaire.



Alpes vaudoises 25.02.2003

• Télé Villars-Gryon S.A.

1995: fusion de trois sociétés de remontées mécaniques (société Télébretaye SA, société du téléphérique de la Barboleusaz-Les Chaux de Gryon SA et de Roc d'Orsay SA), accompagnée d'un assainissement financier.

- La marge EBITDA est bien en dessus de la moyenne des ratios bancaires.
- Le résultat d'exploitation 1 (EBIT) est stable mais plutôt bas.
- Le ROCE est juste suffisant.
- La marge cashflow/CA est relativement bonne. Les charges de personnel et frais d'exploitation sont en ordre.
- Les charges financières sont basses. Ceci est dû surtout au soutien du canton.
- La relation capital propre est en ordre.
- Le chiffre d'affaires par installation est trop bas. Comparé avec le chiffre d'affaires, le nombre d'installations exploitées est trop grand. Ce ratio montre qu'il y aura des problèmes le jour où une installation devra être remplacée.

Ollon – Gryon	Chiffres clés			1) Ratios bancaires 2) Benchmark remontées mécaniques suisses
Télé Villars-Gryon S.A.	1999/00	2000/01	2001/02	
EBITDA-Marge	44.3%	37.2%	38.8%	> 35% 1)
EBIT	4.8%	4.9%	5.1%	
ROCE	16.4%	10.9%	12.7%	> 14% 1)
Cash-flow Chiffre d'affaires	40%	34%	35%	< 15% mauvais 1) 15 - 25% suffisant 25 - 30% bon
Charges financières	4%	3%	3%	< 10% 1)
Charges de personnel/trsp. (basées sur les entreprises de transport)	32%	35%	32%	< 35% 1)
Frais d'exploitation (basés sur le chiffre d'affaires)	25%	29%	31%	< 33% 2)
Capital propre	38%	41%	43%	30 - 50% 1)
Chiffre d'affaires/installation (20) (sans restaurant)	419'538	377'032	414'462	~ 1 Mio. 1) 600'000 2)



Villars, 09.03. 2003

• Meilleret-Vers l'Eglise-Les Diablerets S.A.

Aucun assainissement financier n'a eu lieu.

- La marge brute de la société est insuffisante (marge EBITDA).
- L'EBIT a été négatif durant les deux dernières années, donc, si le résultat reste similaire durant les deux prochaines années, la société va devoir se soumettre à l'article 725 du CO.
- Le ROCE est également insuffisant.
- Le capital propre est à peine suffisant. L'entreprise a présenté un déficit durant les trois dernières années.
- Les besoins en amortissements nécessaires pour le renouvellement n'ont pas pu être couverts par les résultats de l'entreprise.
- Les charges de personnel sont beaucoup plus élevées que la moyenne. Il faut étudier la possibilité de réduire les charges de personnel par une restructuration à l'intérieur de la société ou un meilleur rapprochement avec la société d'Isenau et Glacier 3000.
- Les frais d'entretien ont augmenté régulièrement et sont actuellement au dessus du ratio correspondant.
- Le capital étranger est actuellement supérieur à la valeur de rendement.
- Le chiffre d'affaires par installation est beaucoup trop bas. Ce ratio, bien que n'étant qu'une première indication, montre qu'un problème sérieux va se poser lors d'un futur renouvellement d'installation.

Ormond-Dessus Meillerets-Les Diablerets- Vers l'Eglise SA	Chiffres clés			1) Ratios bancaires 2) Benchmark remontées mécaniques suisses
	2000	2001	2002	
Marge EBITDA	31.1%	25.7%	19.6%	> 35% 1)
EBIT	2.9%	-4.4%	-10.4%	
ROCE	5.3%	4.1%	2.6%	> 14% 1)
Cash-flow Chiffre d'affaires	27%	20%	14%	< 15% mauvais 1) 15 - 25% suffisant 25 - 30% bon
Charges financières	3%	5%	4%	< 10% 1)
Charges de personnel/trsp. (basées sur les entreprises de transport)	42%	45%	45%	< 35% 1)
Frais d'exploitation (basés sur le chiffre d'affaires)	29%	31%	37%	< 33% 2)
Capital propre	33%	33%	22%	30 - 50% 1)
Chiffre d'affaires/installation (7) (sans buvette)	326'192	300'591	300'029	~ 1 Mio. 1) 600'000 2)



Meilleret, 03. 03. 2003

• Télécabine Les Diablerets Isenau S.A.

La société n'a jamais bénéficié d'aide au titre de la LIM.

- La marge brute opérationnelle de la société est insuffisante (marge EBITDA)
- Le résultat d'exploitation 1 (EBIT) a légèrement augmenté chaque année.
- Les charges de personnel sont plus élevées que la moyenne. Il faut étudier la possibilité de réduire les charges de personnel par une restructuration à l'intérieur de la société, ou un meilleur rapprochement avec la société des Meillerets.
- Les frais d'exploitation se situent presque dans la moyenne.
- Le chiffre d'affaires par installation est beaucoup trop bas. Ce ratio, bien que n'étant qu'une première indication, montre qu'un problème sérieux va se poser lors d'un futur renouvellement d'installation.

Ormont-Dessus Les Diablerets-Isenau S.A.	Chiffres clés			1) Ratios bancaires 2) Benchmark remontées mécaniques suisses
	2000	2001	2002	
Marge EBITDA	28.0%	23.1%	29.5%	> 35% 1)
EBIT	6.4%	9.2%	20.6%	
ROCE	20.3%	14.2 %	19.3%	> 14% 1)
Cash-flow Chiffre d'affaires	25%	19%	26%	< 15% mauvais 1) 15 - 25% suffisant 25 - 30% bon
Charges financières	2%	2%	2%	< 10% 1)
Charges de personnel/trsp. (basées sur la production des entreprises de transport)	41%	46%	39%	< 35% 1)
Frais d'exploitation (basés sur le chiffre d'affaires)	34%	34%	34%	< 33% 2)
Capital propre	47%	49%	53%	30 - 50% 1)
Chiffre d'affaires/installation (5) (sans restaurant)	334'127	304'267	360'446	~ 1 Mio. 1) 600'000 2)



Isenau, 09.03. 2003

• Télé Leysin S.A.

Pas de pertes enregistrées à ce jour, mais procédure d'assainissement financier en cours de discussion avec les partenaires financiers.

- La marge brute opérationnelle de la société est insuffisante (marge EBITDA).
- L'EBIT, en diminution ces dernières années, est maintenant négatif. Cela signifie qu'en 2001/02 les charges n'ont pas pu être couvertes (pas assez de liquidités).
- Le ROCE est insuffisant.
- Les charges de personnel sont trop élevées.
- Le chiffre d'affaires, par installation, est beaucoup trop bas. Considérant la relation avec les chiffres d'affaires, trop d'entreprises sont exploitées. Ce ratio, bien que n'étant qu'une première indication, montre qu'un problème sérieux va se poser lors d'un futur renouvellement d'installation.
- Le capital propre est insuffisant.
- Sur la base de l'actif immobilisé, les amortissements ne sont pas assez élevés.

Leysin Télé Leysin S.A.	Chiffres clés			1) Ratios bancaires 2) Benchmark remontées mécaniques suisses
	1999/00	2000/01	2001/02	
Marge EBITDA	26.0%	25.7%	23.1%	> 35% 1)
EBIT	9.0%	10.8%	2.2%	
ROCE	5.8%	5.7%	3.9%	> 14% 1)
Cash-flow Chiffre d'affaires	17%	15%	14%	< 15% mauvais 1) 15 - 25% suffisant 25 - 30% bon
Charges financières	9%	10%	9%	< 10% 1)
Charges de personnel/trsp. (basées sur les entreprises de transport)	41%	42%	43%	< 35% 1)
Frais d'exploitation (basés sur le chiffre d'affaires)	20%	21%	22%	< 33% 2)
Capital propre	23%	24%	23%	30 – 50% 1)
Chiffre d'affaires/installation (9) (sans restaurant)	478'560	444'668	455'532	~ 1 Mio. 1) 600'000 2)

Leysin, 28. 02. 2003



• Les Mosses/La Lécherette S.A.

Assainissement financier de deux prêts accordés pour des téléskis à la société du Pic Chaussy-Les Mosses. Fusion entre Les Mosses/La Lécherette SA et Les Dorchaux en phase de réalisation.

- Les installations des Dorchaux sont exploitées par Les Mosses/La Lécherette SA. Les sociétés ne sont pas encore fusionnées. C'est pourquoi les bilans sont analysés séparément, les comptes P&P sont réunis.
- La marge brute opérationnelle de la société est insuffisante (marge EBITDA).
- Le ROCE est insuffisant.
- Les frais d'exploitation sont trop importants, ce qui indiquerait que les installations sont trop vieilles ou que l'on ait fait appel à des compétences extérieures. Cela pourrait expliquer pour quelle raison les charges de personnel sont si basses comparativement aux frais d'exploitation.
- Au Col des Mosses, trop d'installations sont exploitées. Le chiffre d'affaires par installation est très bas même s'il n'existe pas d'installation lourde.
- Le capital propre est insuffisant.

Ormont-Dessous	Chiffres clefs			1) Ratios bancaires 2) Benchmark remontées mécaniques suisses
Les Mosses/La Lécherette S.A. + Les Dorchaux	1999/00	2000/01	2001/02	
Marge EBITDA	27.0%	14.5%	20.0%	> 35%
EBIT	10.1%	4.1%	4.5%	
ROCE (inkl. Les Dorchaux)	12.1%	6.2%	11.5%	> 14% 1)
Cashflow Chiffre d'affaires	20%	7%	14%	< 15% mauvais 1) 15 - 25% suffisant 25 - 30% bon
Charges financière	6%	7%	5%	< 10% 1)
Charges de personnel/trsp. (basées sur les entreprises de transport)	37%	39%	36%	< 35% 1)
Frais d'exploitation (basés sur le chiffre d'affaires)	37%	48%	47%	< 33% 2)
Capital propre	22%	21%	22%	30 - 50% 1)
Chiffre d'affaires/installation (11) (sans restaurant)	78'637	98'32	122'667	~ 1 Mio. 600'000 1) 2)



Pic Chaussy, 25.0 2. 2003

• Télési Thays-La Forclaz

- La situation des Thays-La Forclaz n'est pas comparable à celle d'autres sociétés et les ratios bancaires ne sont pas représentatifs.
- Le ratio frais d'exploitation est très élevé étant donné la longue durée d'exploitation du télési, son grand besoin de maintenance et le faible chiffre d'affaires.

Ormont-Dessous Thays-La Forclaz	Chiffres clés			1) Ratios bancaires 2) Benchmark remontées mécaniques suisses
	1999/00	2000/01	2001/02	
EBITDA-Marge	10.7%	19.9%	14.5%	> 35% 1)
EBIT	0.3%	0.5%	14.5%	
ROCE	6.2%	4.1%	4.2%	> 14% 1)
Cashflow				< 15% mauvais 1)
Chiffre d'affaires	11%	20%	15%	15 - 25% suffisant 25 - 30% bon
Charges financières	0%	0%	0%	< 10% 1)
Charges de personnel/trsp. (basées sur les entreprises de transport)	33%	16%	23%	< 35% 1)
Frais d'exploitation (basés sur le chiffre d'affaires)	83%	65%	72%	< 33% 2)
Capital propre	100%	100%	100%	30 - 50% 1)
Chiffre d'affaires/installation (1) (sans restaurant)	9'464	15'570	13'357	~ 1 Mio. 1) 600'000 2)

La Forclaz, 09. 03. 2003



• Télé Château-d'Oex S.A.

1993: fusion entre la Société du téléphérique Château-d'Oex-La Braye SA et la Société Skilifts Château-d'Oex-Monts Chevreuils S.A. (RMC SA) pour créer la société actuelle des Remontées mécaniques Château-d'Oex (TCO) avec, en parallèle, un assainissement financier.

1998: rachat de la société de remontées mécaniques par la commune de Château-d'Oex avec un engagement financier important de la commune.

- Les prêts LIM cantonaux ont été assainis à 50% et la commune a pris à sa charge le remboursement du solde (FS 720'000).
- Les pertes enregistrées durant les deux dernières années ont été couvertes par les pouvoirs publics.
- Le résultat d'exploitation 1 (EBIT) est fortement négatif.
- La marge du cashflow (Cashflow par rapport au chiffre d'affaires) est mauvaise.
- Le résultat d'exploitation ne couvre plus les charges de personnel et de matériel.
- Le chiffre d'affaires par installation est plus qu'insuffisant. Ce ratio donne une première indication que, considérant la situation actuelle, il est impossible d'envisager le renouvellement d'installations.

Château-d'Oex	Chiffres clés			1) Ratios bancaires 2) Benchmark remontées mécaniques suisses
Télé Château-d'Oex S.A.	2000	2001	2002	
Marge EBITDA	-34.3%	-77.9%	-114.9%	> 35% 1)
EBIT	-37.5%	- 78.9%	- 116.3%	
ROCE	0%	0%	0%	> 14% 1)
Cashflow Chiffre d'affaires	-34%	-80%	-117%	< 15% mauvais 1) 15 - 25% suffisant 25 - 30% bon
Charges financières	0%	2%	1%	< 10% 1)
Charges de personnel/trsp. (basées sur les entreprises de transport)	68%	94%	110%	< 35% 1)
Frais d'exploitation (basés sur le chiffre d'affaires)	71%	92%	115%	< 33% 2)
Capital propre	29%	24%	36%	30 - 50% 1)
Chiffre d'affaires/installation (7) (sans restaurant)	143'216	93'757	75'148	~ 1 Mio. 1) 600'000 2)



Château-d'Oex/La Braye, 18.02.2003

• Téléphérique Rougemont - Videmanette S.A.

1992: assainissement financier de la société de remontées Téléphérique Rougemont-Videmanette SA avec pertes LIM fédérale et cantonale et reprise de prêts par la commune de Rougemont.

- La marge brute opérationnelle de la société (marge d'EBITDA) a constamment diminué durant les trois dernières années et est très nettement insuffisante.
- Le résultat d'exploitation 1 (EBIT) est négatif d'où de grands problèmes de liquidité.
- Le rendement du capital (ROCE) est insuffisant.
- La marge de cashflow (Cashflow par rapport au chiffre d'affaires), à peine satisfaisant, glisse de justesse dans le ratio « mauvais ».
- Le ratio des charges de personnel est bien au-dessus de la moyenne. Celui des charges de matériel est au-dessus du benchmark, étroitement lié aux chiffres d'affaires en baisse.
- Les amortissements sont insuffisants par rapport à la valeur des installations au bilan.
- Le capital propre est suffisant par rapport au total du capital.
- Il y a une disproportion entre la valeur de rendement et l'endettement en capital étranger.

Rougemont	Chiffres clés			1) Ratios bancaires 2) Benchmark remontées mécaniques suisses
Rougemont-Videmanette S.A.	1999/00	2000/01	2001/02	
Marge EBITDA	17.7%	0.4%	5.5%	> 35% 1)
EBIT	- 5.5%	- 22.5%	- 22.7%	
ROCE	4.1%	0.1%	1.4%	> 14% 1)
Cashflow Chiffre d'affaires	15%	-5%	2%	< 15% mauvais 1) 15 - 25% suffisant 25 - 30% bon
Charges financières	3%	5%	4%	< 10% 1)
Charges de personnel/trsp. (basées sur les entreprises de transport)	44%	57%	53%	< 35% 1)
Frais d'exploitation (basés sur le chiffre d'affaires)	29%	34%	33%	< 33% 2)
Capital propre	38%	37%	37%	30 - 50% 1)
Chiffre d'affaires/installation (3) (sans restaurant)	417'573	337'923	375'248	~ 1 Mio. 1) 600'000 2)



Rougemont/Les Gouilles, 13.02. 2003

• Pra Cluen S.A.

La prise en charge de l'exploitation étant assumée par la société Videmanette S.A., nous n'interpréterons pas les chiffres clés qui sont à considérer dans le contexte de Videmanette S.A.

La société Pra Cluen SA se trouvait dans de grandes difficultés financières. Afin de maintenir la liaison, seule la société Rougemont – Videmanette S.A. exploite cette installation. Le télésiège doit être prochainement remplacé.

Chalberhöni-Pra Cluen	Chiffres clés			1) Ratios bancaires 2) Benchmark remontées mécaniques suisses
Pra Cluen S.A.	1999/00	2000/01	2001/02	
Marge EBITDA	20.6%	3.2%	0.1%	> 35% 1)
EBIT	0.2%	-30.5%	-30.4%	
ROCE	41.3%	32.9%	39.6%	> 14% 1)
Cashflow Chiffre d'affaires	16.4%	-1.2%	-3.1%	< 15% mauvais 1) 15 - 25% suffisant 25 - 30% bon
Charges financières	3%	1.9%	0%	< 10% 1)
Charges de personnel/trsp. (basées sur les entreprises de transport)	35.6%	43.1%	45.4%	< 35% 1)
Frais d'exploitation (basés sur le chiffre d'affaires)	34.1%	42.9%	58.4%	< 33% 2)
Capital propre	85.5%	100%	100%	30 - 50% 1)
Chiffre d'affaires/installation (1) (sans restaurant)	365'151	223'784	236'485	~ 1 Mio. 1) 600'000 2)

Pra Cluen, 14. 02. 2003



4.2.5 Bilan

Les remontées mécaniques des Alpes vaudoises indiquent des résultats faibles, voire mauvais (à l'exception de Villars-Gryon). Une partie d'entre elles se trouvent devant des problèmes de liquidités considérables. Sans mesures urgentes, il y a même des risques de dépôt de bilan. Ceci, malgré le soutien de l'Etat de Vaud qui est exceptionnel dans le cadre suisse (FET).

Bilan tourisme 2000 :

- Investissements réalisés 146.0 millions
- Participations LIM et FET 72.0 millions

Montant des prêts en cours de remboursement

- Prêts LIM 14.2 millions (CH et VD)
- Prêts FET 14.5 millions

Par ailleurs, les remontées mécaniques ont un besoin d'investissements importants (voir programme d'investissements détaillés au registre 13, chapitre 13.1). Le financement de ces investissements n'est pas assuré à l'heure actuelle même le maintien des crédits engagés amènera des charges financières supplémentaires conditionnées par un mauvais rating.

4.3 La situation des communes

L'analyse de la situation financière des communes concernées ne fait pas partie de cette étude. Cependant, la connaissance de la situation réelle ou actuelle de ces communes est importante pour pouvoir juger le potentiel d'investissement, les communes étant, pour certaines dans l'obligation de garantir la partie des fonds propres et des crédits LIM.

Pour ces raisons, seul un résumé de la situation financière des communes est présenté, ci-après. Les détails des comptes se trouvent au chapitre 12.

RATIOS EN %

2001

	Chât. d'Oex	Gryon	Leyin	Ollon	Orm.-Dessous	Orm.-Dessus	Rougemont
MA/DNI Degré d'autofinancement	227,7	76,6	88,9	144,8	133,9	83,3	328,2
MA/RC Capacité d'autofinancement	15,2	12,9	5,0	27,4	8,7	15,2	28,8
MA/EN Autofinancement/endett.	13,2	-55,7	5,8	116,3	37,2	58,2	-45,9
INT/RC Intérêts passifs/recettes cour.	6,5	0,6	5,7	3,3	3,7	3,7	2,1
INN/IMP Intérêts nets/recettes fiscales	10,2	-0,5	6,7	3,8	5,0	5,1	0,9
INN/MA Intérêts nets/marge d'autofin.	41,2	-2,8	76,3	9,1	29,9	22,2	2,1
Couverture des charges courantes (CHC) :							
Par impôts (IMP/CHC)	61,9	68,3	55,1	64,2	52,2	66,3	65,8
Par des prestations (PREST/CHC)	25,8	20,2	24,8	26,9	29,1	19,8	18,4
Par des subventions (SUBV/CHC)	1,6	3,2	1,5	2,1	4,4	4,5	6,6

Ratios

1992-2001

	Chât. d'Oex	Gryon	Leyin	Ollon	Orm.-Dessous	Orm.-Dessus	Rougemont
MA/DNI Degré d'autofinancement	65,4	145,2	197,2	130,5	201,5	43,7	445,0
MA/RC Capacité d'autofinancement	14,5	19,0	5,9	19,5	15,9	13,9	17,6
MA/EN Autofinancement/endet.	...	...	...	...	...	...	...
INT/RC Intérêts passifs/recettes cour.	8,5	2,6	8,6	6,4	5,7	4,2	5,4
INN/IMP Intérêts nets/recettes fiscales	12,9	2,8	12,0	8,1	9,0	5,6	7,6
INN/MA Intérêts nets/marge d'autofin.	56,3	10,5	116,4	27,7	31,8	27,4	26,0
Couverture des charges courantes (CHC) :							
Par impôts (IMP/CHC)	61,7	70,8	56,1	65,4	56,7	67,4	58,6
Par des prestations (PREST/CHC)	23,6	17,8	21,9	25,0	24,3	18,2	24,1
Par des subventions (SUBV/CHC)	4,0	3,1	2,2	2,5	5,0	4,0	6,0

Compte de Bilan (1000 Fr.)

2001

	Chât. d'Oex	Gryon	Leyin	Ollon	Orm.-Dessous	Orm.-Dessus	Rougemont
Endettement	30 166	1 863	23 244	35 677	5 346	11 468	4 923
Actifs financiers	12 440	3 298	13 047	27 076	4 221	9 366	8 869
Endettement net	17 726	-1 435	10 197	8 601	1 125	2 102	-3 946

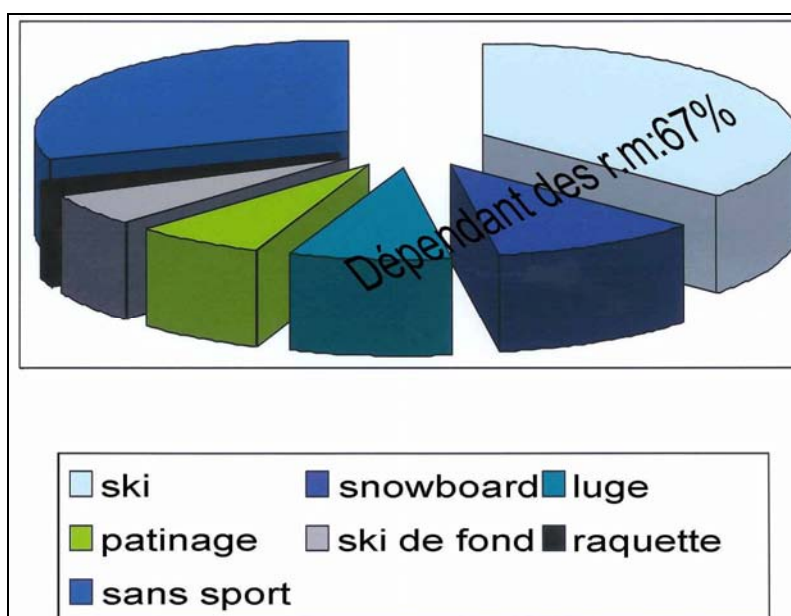
5. Problèmes de fond

- 5.1 Economie régionale
- 5.2 Situation régionale
- 5.3 Opérationnels
- 5.4 Conditions cadres régionales
- 5.5 Conditions cadres administratives

5.1 Économie régionale

En raison de la situation géographique (région de montagne et région périphérique, faible densité des transports publics, etc.) le tourisme représente, dans la région des Alpes vaudoises, la seule économie viable. Il est l'industrie clef. Les places de travail dépendent dans une large mesure de cette branche. L'hiver est la saison importante – > 80 % du C.A des stations touristiques est réalisé en hiver. De même, dans les régions de montagne la majorité des activités touristiques hivernales nécessitent des moyens de transport. En conclusion, les remontées mécaniques sont inévitablement la colonne vertébrale de l'économie des Alpes vaudoises.

Le graphique ci-après met en lumière cette importance.



Source: enquête représentative Link/688.int. (2003)

5.2 Situation régionale

5.2.1 Conditions topographiques

Le domaine skiable des Alpes vaudoises se situe entre 1000 m. et 2200 m, à l'exception de Glacier 3000. En raison de l'évolution des conditions climatiques, ces régions se trouvent à une altitude à laquelle l'enneigement naturel est critique. Suivant des scénarios d'évolution de la température, la situation risque de devenir plus sérieuse encore (cf. conditions cadres, chapitre 6.7:climat). Les domaines skiables ont, en comparaison avec les grandes stations, une dimension insuffisante. Les conditions naturelles mais également la législation cantonale et fédérale ne laissent guère de possibilités d'élargissement.

De plus, par les conditions topographiques, à l'exception de Villars-Gryon et de Meilleret (Les Diablerets) et Rougemont-Eggli, les domaines skiables sont pratiquement isolés ce qui rend une collaboration entre ces domaines très difficile.

5.2.2 Condition structurelles

Dans la région des Alpes vaudoises, sur un espace relativement restreint, 9 entreprises (+ Glacier 3000) offrent un domaine skiable. Il est bien compréhensible que chaque société cherche à attirer, chez elle, les hôtes qui choisissent les Alpes vaudoises pour pratiquer leur sport. C'est ainsi que les régions se livrent une concurrence sévère, d'autant plus difficile que chaque société doit lutter pour subsister. Au lieu d'une collaboration, d'un positionnement commun et d'une recherche de synergies, on constate une concurrence, une lutte à l'intérieur même de la région.

5.2.3 Manque de positionnement

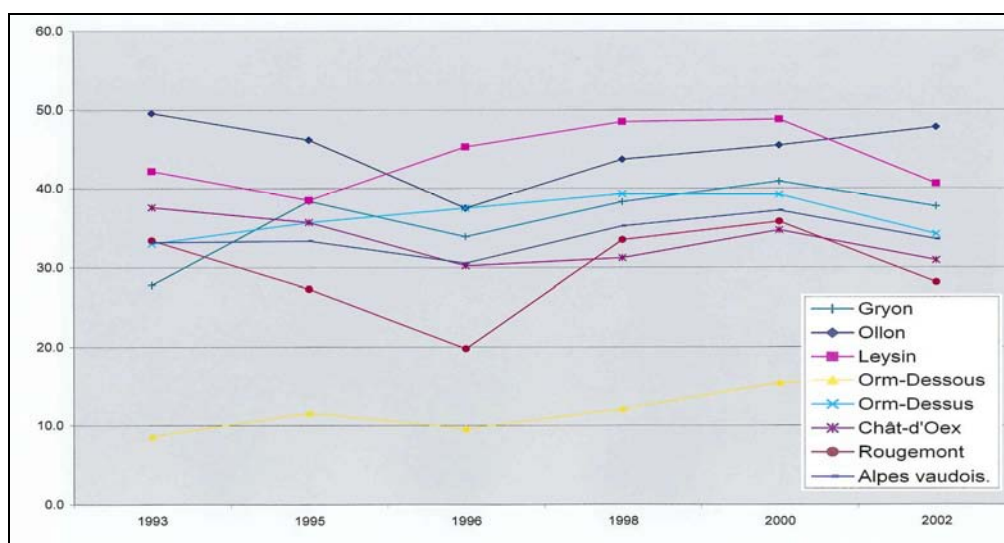
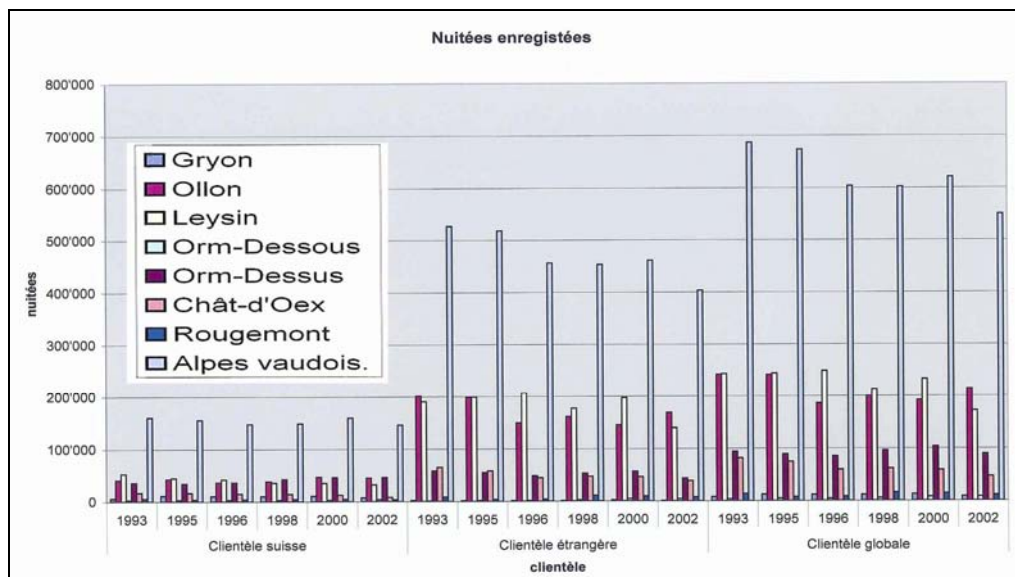
En raison de cette dispersion du potentiel d'énergie, il a été difficile, jusqu'ici, de positionner l'ensemble des régions des Alpes vaudoises et d'en faire une promotion commune. Dans la situation actuelle du marché touristique, cet état de fait présente une énorme faiblesse concurrentielle.

5.2.4 Taille critique

En raison de la dispersion des forces et d'une concurrence régionale fratricide, il est également très difficile d'être innovateurs. La taille des sociétés ne permet pas de réaliser un marketing percutant. Ainsi, dans l'industrie du tourisme, lorsque la concurrence est internationale et pénètre massivement, il est nécessaire de disposer d'un budget important (dans le marché global, on estime ce besoin à environ 2 mio de SFr. par an), pour pouvoir se positionner dans le marché européen.

5.2.5 Lits disponibles

Les lits disponibles sont d'une importance vitale pour la station et surtout pour les remontées mécaniques. Ils sont la base du chiffre d'affaires. (cf. conditions cadres, chapitre 6.5.3: l'importance des lits à louer.) Aussi bien les lits disponibles que les nuitées ont sérieusement reculé ces dernières années dans la région des Alpes vaudoises, spécialement dans les stations plus importantes. Cette diminution se reflète dans le chiffre d'affaires des remontées mécaniques.



Source: Office fédéral de la statistique

5.2.6 Manque de potentiel d'ouverture

Comme précisé plus haut, les stations des Alpes vaudoises sont relativement isolées. Une exception en ce qui concerne la région de Villars-Meilleret (Les Diablerets et Rougemont-Saanen). Des liaisons techniques sont par la suite difficiles à réaliser ou seulement envisageables moyennant des investissements considérables. De même, les régions isolées ne jouissent pas d'un grand potentiel d'extension.

Villars-Gryon:	possibilité d'extension restreinte
Meilleret:	possibilité d'extension restreinte
Liaison Villars – Meilleret:	réalisée
Isenau:	isolée, possibilité d'extension restreinte
Leysin:	isolée, possibilité d'extension restreinte
Liaison avec Les Mosses:	techniquement possible, difficile à réaliser

Les Mosses/La Lécherette :	potentiel de reprise du domaine Pic Chaussy possibilité d'ouverture en direction des Monts Chevreuils, difficile à réaliser
La Forclaz:	isolée, petite station, pas de possibilité d'ouverture
Château-d'Oex:	isolée, pas de possibilité d'ouverture possible en-dehors des Monts Chevreuils
La Braye:	pas de retour en station sauf par Gérignoz, manque de débit horaire installation de base
Rougemont:	possibilité d'extension restreinte liaison avec Egli (Gstaad – Saanenland) existe
Glacier 3000:	isolée, pas de possibilité d'ouverture

5.3 Opérationnels

Les structures existantes sont, de par le nombre de sociétés, difficiles et compliquées. Imaginons un instant que chacune des entreprises a un conseil d'administration de 5 personnes ou plus et nous conviendrons facilement que les décisions sont laborieuses et qu'il y a un long chemin à parcourir pour pouvoir rendre les innovations effectives, etc. De même, les activités communes souffrent de ces structures.

Ceci permet d'affirmer que des assainissements, auprès de ces nombreuses entreprises et structures diverses sont difficiles à conduire. Ainsi par exemple, les banques ne sont plus prêtes à accorder leur aide si l'on ne propose pas des structures modernes. Elles n'entrent plus en matière en qualité de partenaires.

Les restructurations sont ainsi nécessaires et urgentes. A commencer par:

Leysin:	difficultés financières
Les Mosses/La Lécherette:	rattachement avec Les Dorchaux
Château-d'Oex:	vu le manque de C.A., se pose généralement la question de la viabilité du domaine skiable
Pra Cluen:	vital pour Rougemont
Glacier 3000:	malgré un assainissement, sans mesures d'intégration, l'avenir est incertain

Généralement, les entreprises sont trop petites. Selon les expériences dans la branche, pour être viable, une entreprise devrait réaliser un chiffre d'affaires d'au moins 5 millions par an. Si l'on s'arrête uniquement aux recettes de transport des entreprises, sans restauration, seul Télé Villars-Gryon SA remplit cette condition. Pourtant, Télé Villars-Gryon est également trop petit pour entrer dans le concert des grandes stations. Ce que nous constatons aujourd'hui sur le plan international, c'est qu'un chiffre d'affaires de plus de 30 millions de francs suisses est nécessaire pour pouvoir prétendre à une part de ce marché global.

5.4 Conditions cadres régionales

Dans le cadre de cette étude, il n'a pas été possible d'analyser commune par commune, les conditions cadres régionales dans le domaine.

- Aménagement du territoire (plan de zone, avancement PPA, etc.)
- Réglementation d'infrastructure
- Potentiel d'hébergement
- Infrastructure touristique
- etc.

Ces conditions devront être analysées dans le cadre de la définition des concepts locaux et des projets d'investissement.

5.5 Conditions cadres administratives

5.5.1 Processus d'autorisation

Les expériences dans l'exploitation des domaines skiables et de la réalisation des projets démontrent de plus en plus que les problèmes et les coûts liés jusqu'à l'obtention des autorisations chargent lourdement les sociétés et les communes. La législation cantonale et fédérale est dense dans ce contexte, étant donné que différents domaines sont touchés (environnement, construction, technique, sécurité, etc.).

Ceci a pour effet qu'il y a contradiction entre les besoins de la promotion économique et du développement régional soutenus par les moyens publics et toutes ces exigences administratives. On a constaté lors de nos discussions qu'il y a un clivage énorme entre la position des sociétés et des communes d'une part et des services concernés d'autre part. Lorsque l'on parle de « tracasseries administratives » d'un côté, on déplore un manque de conscience et de compétences dans la gestion des processus de l'autre côté.

Ce constat a été manifeste lors de la réalisation de ce mandat.

Les lois et directives étant en vigueur, les réflexions devront se porter sur un allègement, une coordination mieux ciblée voire un renforcement du soutien administratif de la part de l'Etat. Ceci dans la considération qu'il est déraisonnable de pousser avec d'énormes moyens financiers les projets et de l'autre côté ne pas optimiser les processus par les ressources humaines et les moyens techniques.

5.5.2 Directive sur l'enneigement

Les services cantonaux compétents appliquent ces directives (voir point 3.4) avec rigueur et s'occupent de l'appréciation des demandes pour des installations d'enneigement restrictives. Dans les cantons alpestres, on s'achemine plutôt vers une libéralisation dans ce domaine. Un renforcement de l'enneigement artificiel est inévitable. Une comparaison du pourcentage des pistes enneigées artificiellement en Suisse et dans les pays limitrophes, indique un grand besoin de rattrapage pour la Suisse.

Les directives sur l'enneigement artificiel doivent être suffisamment souples pour permettre à la branche des remontées mécaniques de pouvoir s'adapter durablement à la concurrence, qu'elle soit de proximité ou du reste du monde.

- Directives fixes
- Communication - collaboration
- Flexibilité - partenariat
- Position des régions de montagne

6. Conditions cadres prépondérantes

- 6.1 OFT
- 6.2 Responsabilité
- 6.3 Banques
- 6.4 Concurrence internationale
- 6.5 Conditions cadres économiques
- 6.6 Changement au SECO
- 6.7 Climat

6.1 OFT

6.1.1 Révision de l'Ordonnance

La révision de la directive des transports à câble, après différents accidents (Riederalp, Kaprun), a impliqué des charges plus importantes et des contrôles plus stricts. Parallèlement, la responsabilité attribuée aux sociétés s'est accrue. Cela a placé les responsables de remontées mécaniques devant de nouvelles exigences telles que par exemple les planifications qui doivent être de plus longue durée ou le renouvellement des concessions qui doit comporter l'intégralité des documents justifiant les mesures de sécurité. La révision de l'ordonnance renforce la responsabilité des organes des sociétés anonymes.

Jusqu'au 15 novembre 2000, l'Ordonnance sur les remontées mécaniques en matière de transport du 10.03.1986 constituait la référence pour la construction et l'exploitation des remontées mécaniques. Dans le cadre de la surveillance de sécurité, le BAV cherchait, par une révision, à réglementer les devoirs et responsabilités entre les autorités de surveillance et les entrepreneurs de remontées mécaniques. La Confédération a mis en vigueur cette révision, le 15 novembre 2000. L'Ordonnance révisée comprend quelques nouveautés essentielles, lourdes de conséquences pour les responsables des remontées mécaniques: l'OFT ne vérifie plus dans le sens technique. Il a une fonction d'autorité de surveillance et est l'organe officiel d'octroi d'autorisations. La société doit, pour obtenir une autorisation de construction de même que pour l'obtention d'un renouvellement d'exploitation, produire une attestation de sécurité. Cette attestation est délivrée par des spécialistes indépendants reconnus par l'OFT. Les frais sont assumés par les sociétés. Cette analyse comprend:

- Situation et analyse de l'installation
- Comparaisons avec les normes et standards en vigueur
- Description des dérogations des installations existantes aux normes en vigueur et standards
- Appréciation des risques et dangers
- Proposition des mesures en vue de garantir une exploitation sûre

Dans les installations moins récentes, la mise en place des mesures de sécurité est coûteuse parce que la documentation technique fait souvent défaut et des vérifications sont nécessaires. Pour certaines installations, la divergence entre les normes exigées et la situation connue est tellement grande qu'un assainissement serait difficile et uniquement envisageable à grands frais, ou tout simplement impossible. Pour ces installations, seule une nouvelle construction entre en question ou bien l'arrêt définitif. Dans la région des Alpes vaudoises, il y a plusieurs installations pour lesquelles l'autorisation d'exploitation arrive à échéance.

Dans diverses sociétés, la réalisation de constructions allant de CHF 7 millions (télésiège débrayable) jusqu'à 10 millions (télécabines) n'est pas envisageable dans la situation financière actuelle.

L'Ordonnance fédérale a encore des conséquences supplémentaires.

- Les contrôles et révisions à effectuer sont plus importants et plus détaillés. Toutes les interventions doivent être impérativement protocolées.
- Les conditions et exigences sont devenues sévères et rigoureuses.
- Il s'ensuit des frais de fonctionnement en augmentation.

En général les dangers que l'environnement exerce sur une installation sont classés comme très hauts risques. On peut ajouter à cela : la pluie, l'eau, la neige, la glace/gel, vent, éclair, chute de pierres, avalanche, feu, etc. Après l'accident de Kaprun, la protection incendie est venue au centre des préoccupations. Beaucoup de stations de départ de remontées sont des bâtiments en bois ou recouverts de bois. Dans les locaux annexes, se trouvent souvent des dépôts de matériel dont certains inflammables. Dans de telles stations de montagne, il est très coûteux d'assurer la protection contre l'incendie.

Bilan:

Dans la région des Alpes vaudoises, il y a plusieurs installations qui doivent être remplacées parce que les autorisations arrivent à échéance ou parce que de meilleures alternatives se positionnent ou encore, parce qu'elles ne sont plus conformes aux exigences actuelles.

6.2 Responsabilité

6.2.1 Responsabilité de l'Ordonnance fédérale

L'Ordonnance fédérale révisée, au paragraphe 4.1 transmet toujours plus de responsabilités aux sociétés. Les contrôles de sécurité, les tests, etc. ne sont plus pris en charge par le BAV. Les compagnies doivent impérativement avoir recours à des spécialistes qui doivent apporter la preuve de la sécurité. Il est pourtant clair, que la responsabilité de ces experts ne peut pas être engagée, c'est pourquoi ils mettent en place des normes de sécurité et se libèrent de toute responsabilité. Finalement, la responsabilité incombe aux sociétés, respectivement aux conseils d'administration des entreprises.

6.2.2 Responsabilité des actionnaires

Le nouveau droit des actionnaires a apporté quelques modifications essentielles pour les conseils d'administration. Selon l'OR, art. 752 – 761, les membres des conseils d'administration répondent pour l'administration et la direction. Ils sont responsables de la sécurité des entreprises. Ainsi, par exemple, si une installation, dont les normes ne sont plus actuelles, qu'elles sont mauvaises ou insuffisantes, avec une exploitation inappropriée, devait subir un accident (une tempête par exemple), le conseil d'administration serait tenu pour responsable. Concernant cette responsabilité, il existe en outre une responsabilité solidaire et un droit de recours.

Depuis peu, il existe une possibilité d'assurance d'organe de sécurité. Celle-ci ne répond cependant que pour des entreprises très solvables. Sur la base des premières informations, les entreprises des Alpes vaudoises, à l'exception de Villars-Gryon, ne

pourraient pas conclure de telles assurances d'organe de sécurité ou alors, ceci impliquerait des primes très élevées.

I. Base légale :		art. 754 CO
1. Les membres du conseil d'administration et toutes les personnes qui s'occupent de la gestion ou de la liquidation répondent à l'égard de la société, de même qu'envers chaque actionnaire ou créancier social, du dommage qu'ils leur causent en manquant intentionnellement ou par négligence à leurs devoirs .		
2. Celui qui d'une manière licite, délègue à un autre organe, l'exercice d'une attribution, répond du dommage causé par ce dernier, à moins qu'il ne prouve avoir pris en matière de choix, d'instruction et de surveillance, tous les soins commandés par les circonstances.		
Ainsi, en vertu de l'art. 754 CO :		
- Les membres du Conseil d'Administration - Toutes les personnes qui s'occupent de la gestion - Les liquidateurs	répondent	- la société - les actionnaires - les créanciers
Cela sur la totalité de leurs biens		

Bilan:

Découlant du nouveau droit des sociétés anonymes et de l'Ordonnance fédérale révisée, les membres des conseils d'administrations sont confrontés avec une responsabilité accrue. Dans des sociétés en difficultés financières, ils assument en plus le risque financier. Dans le cadre d'un faillite ou liquidation, cette responsabilité est solidaire et les engage avec effet rétroactif.

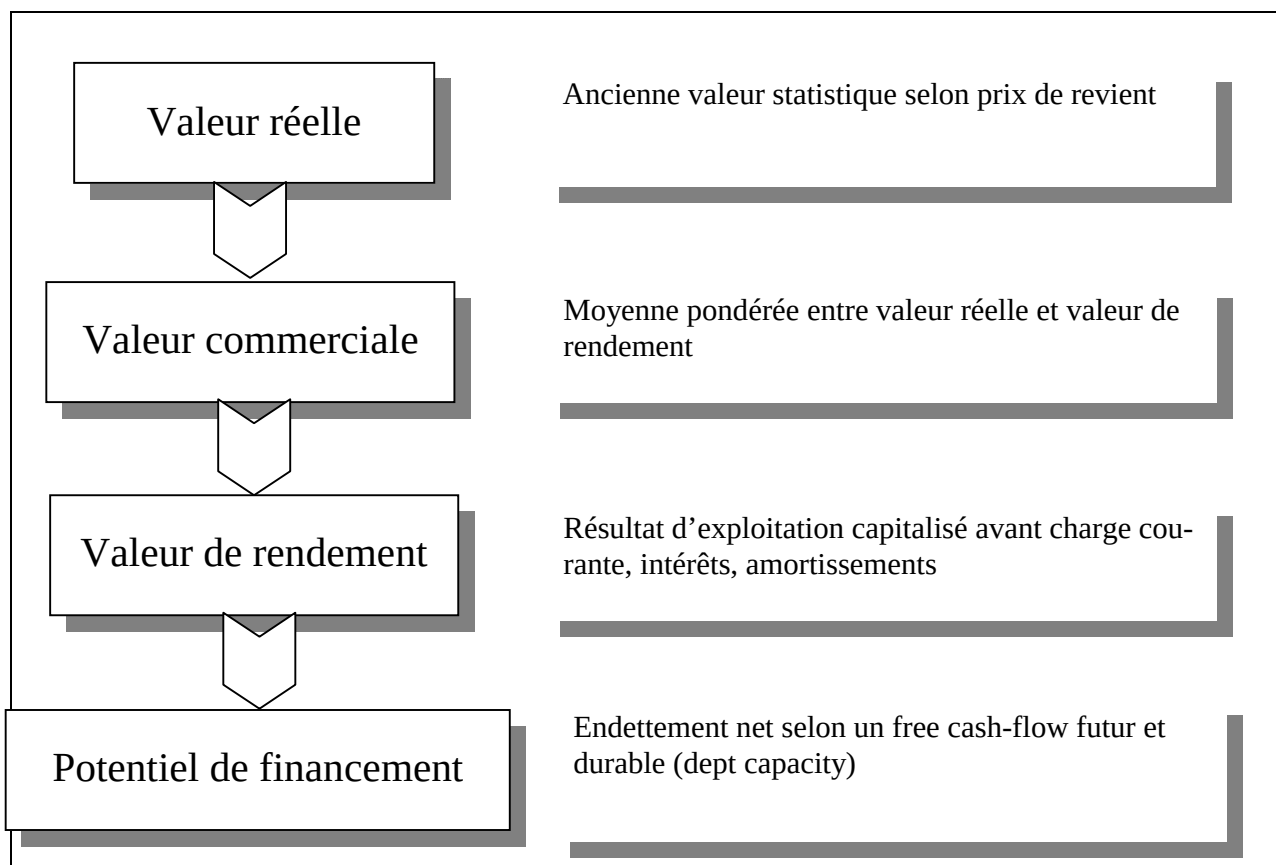
6.3 Banques

6.3.1 Financement basé sur la valeur de rendement

Vu les règlements en vigueur dans les banques, en ce qui concerne la gestion de risques, ces dernières refusent d'octroyer un crédit à des sociétés qui n'atteignent pas les ratios cités ci-dessus. La marge brute devient l'élément de base pour le financement, seul compte encore le free cash-flow.

Dans les dernières années, la politique de crédits des banques a subi un changement en profondeur. Les remontées mécaniques y sont touchées d'une manière très dure. En effet, les banques considèrent la branche des remontées mécaniques comme une branche à risques. Elles ont donc fortement durci leurs critères par rapport à ceux encore en vigueur il y a une dizaine d'années.

Changements dans l'application des critères déterminants



Le changement de comportement des banques s'endurcit encore avec Bâle II: dès 2007.

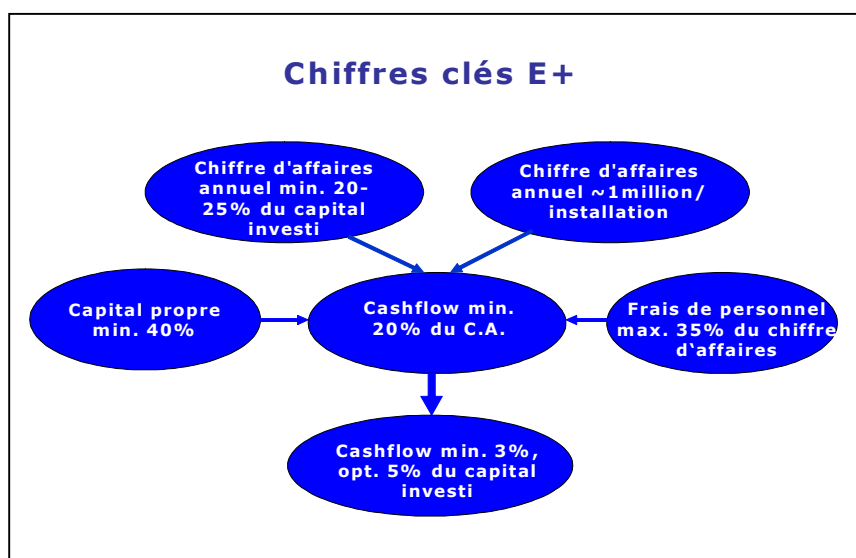
- Accord de crédit actuel (Bâle I)
 - Examen interne de la solvabilité
 - Systèmes différents selon les banques
 - 8% du montant du crédit comme réserve
- Modifications avec Bâle II (dès 2007)
 - Création de réserves en % selon risque de crédit
 - Introduction obligatoire de systèmes de cotation
 - Systèmes de cotation actuels en partie conforme à Bâle II

6.3.2 Les ratios

Les banques, la branche et les consultants ont développé dans ces derniers temps une série de ratios qui permettent d'analyser et de définir d'une manière condensée la situation financière des entreprises de remontées mécaniques.

Les plus importants ratios retenus sont les suivants :

- | | |
|--------------------------------------|--|
| • <i>Cash-flow:</i> | • <i>5% du capital total</i> |
| • <i>Cash-flow:</i> | • <i>20% du C.A.</i> |
| • <i>EBITDA:</i> | • <i>30% du C.A.:</i> |
| • <i>Capital propre:</i> | • <i>40% du capital total</i> |
| • <i>Charges de personnel:</i> | • <i>35% du C.A.</i> |
| • <i>C.A./installation:</i> | • <i>1'000'000 CHF (ARW)
(SBS 600'000 CHF)</i> |
| • <i>EBITDA/Capital employed:</i> | • <i>10%</i> |
| • <i>Cash-flow/Capital employed:</i> | • <i>7%</i> |
| • <i>EBITDA/charges financières:</i> | • <i>4.5 %</i> |



Le RMS recommande en partie des ratios un peu plus soft. Notamment en ce qui concerne le ratio du chiffre nécessaire par installation qu'il fixe à Fr. 600'000. par installation. Dans un domaine skiable avec de nombreux skilifts, ce chiffre d'affaires peut suffire à court terme. L'expérience dans les sociétés qui exploitent surtout des installations lourdes, démontre que le C.A. par installation devrait atteindre un million pour que la société soit à moyen et long terme en mesure de financer les investissements nécessaires et ainsi garantir la pérennité de la société.

Un ratio très important est l'EBITDA. Les charges de personnel et de choses additionnées ne doivent pas dépasser 2/3 du C.A. ou, autrement dit, l'EBITDA doit atteindre au minimum 30% du C.A.

6.3.6 Problèmes de liquidités

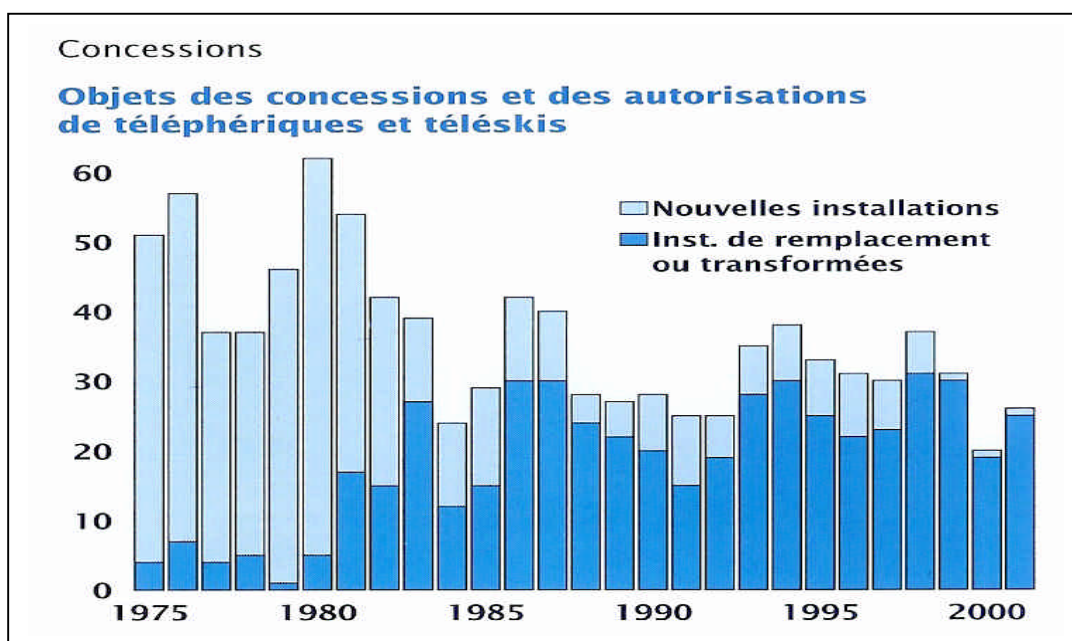
Lié directement à la nouvelle politique de crédit des banques, un nouveau problème fait surface: les liquidités.

Le renouvellement des crédits étant déjà difficile, l'augmentation du potentiel de financement est devenue presque impossible à l'exception des sociétés en parfaite santé financière. Par conséquent, dès que le moindre problème de besoin de liquidités apparaît, celui-ci ne peut être couvert avec les conséquences qui peuvent aller jusqu'au dépôt de bilan.

6.4 Concurrence internationale

6.4.1 Investissements majeurs dans les pays voisins

Selon les statistiques annuelles publiées par l'OFT, il n'y a eu, ces dernières années, aucune concession pour une installation d'un nouveau domaine skiable. Seules 21 autorisations de remplacement d'installation ont été octroyées. Avec cela, la tendance est confirmée, qu'en Suisse, depuis les années 90, une stagnation est perceptible.



Source: Statistiques RMS 2002

La concurrence est rude aujourd'hui dans le monde du tourisme. Elle se situe au niveau des pays chauds qui offrent durant la saison d'hiver la mer, le soleil, la chaleur, pour des prix similaires si ce n'est inférieurs à ceux des sports d'hiver. La concurrence est également vive au niveau des stations d'hiver des pays environnants qui offrent des prestations supérieures (nouvelles installations, peu de téléskis et des télésièges et télécabines rapides, confortables, sécurité de neige par l'enneigement mécanique).

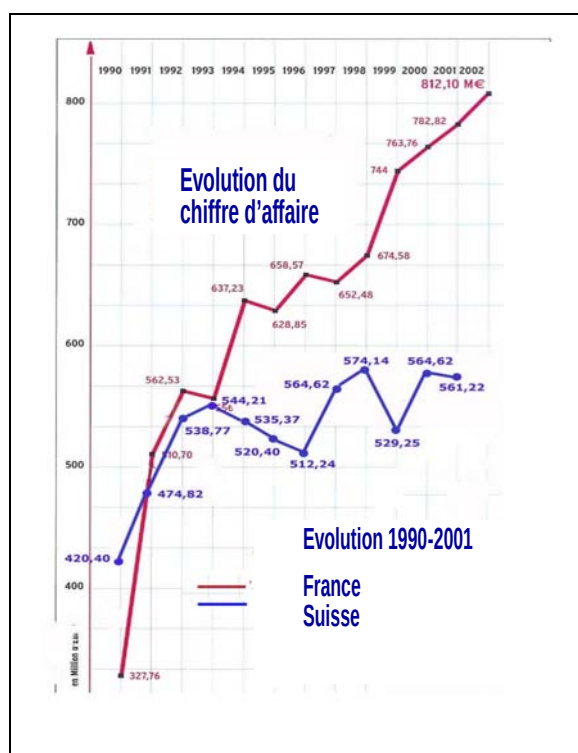
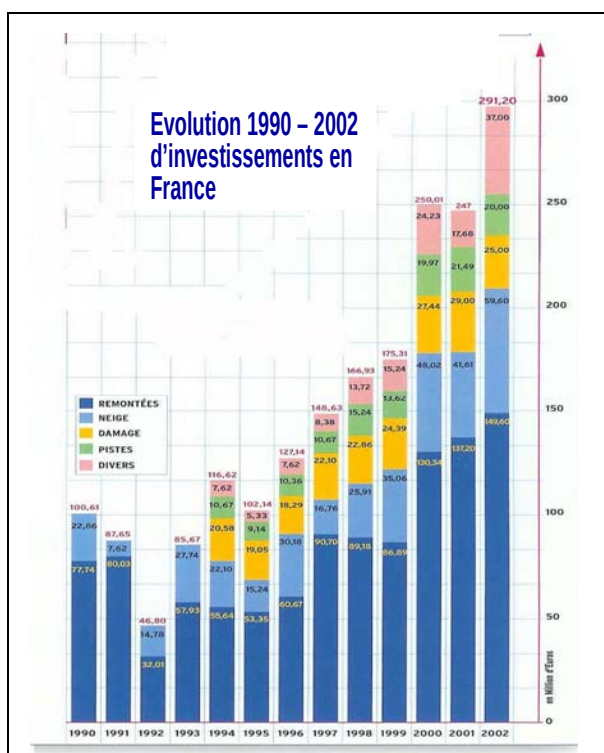
Contexte européen La demande

- **250 millions de journées**
(60% du marché mondial)
 - **32 millions de skieurs, dont**
 - 26% en France
 - 24% en Autriche
 - 13% en Suisse
 - 11% en Italie
 - **Marché intérieur**
 - 85% France
 - 50% Autriche
 - 75% Suisse,
 - 75% Italie
- ➡ 47% étrangers skient en Autriche, seulement 11% en Suisse

Voici quelques chiffres qui nous permettent de mieux situer la Suisse par rapport au contexte européen.

Les pays qui nous entourent, (France, Italie et Autriche), ont effectué ces dernières années des investissements majeurs dans les remontées mécaniques et l'enneigement artificiel. Au Tyrol, par exemple, 1 milliard d'Euros a été investi entre 1996 et 2001.

La comparaison de l'évolution des investissements et du chiffre d'affaires entre la Suisse et la France est significative. Le graphique ci-dessous reflète cette situation qui n'appelle pas de commentaire.



6.4.2 Exemples européens – Tyrol du Sud

Les sociétés de remontées mécaniques du Tyrol du Sud se trouvaient au début des années 80 au pied du mur. La question qui se posait dans la région était rude : sortir de la branche des remontées mécaniques?

Les analyses effectuées ont démontré la vérité qui est encore actuelle aujourd'hui, pour toutes les régions de montagne qui dépendent du tourisme, les remontées mécaniques sont l'épine dorsale du tourisme et par cela de l'économie régionale.

C'est pour cette raison que l'on a choisi, d'entente avec l'Etat, une stratégie « d'aller de l'avant ». Le résultat conséquent est représenté aujourd'hui par différents exemples, notamment les deux régions ci-dessous:

Kronplatz (Pustertal, Tyrol du sud)

Toutes les installations renouvelées après 1985

Pratiquement pas de téléskis. Télécabines et télésièges débrayables avec hauts débits horaires

Plus de 20'000 p/h départ sur la montagne „Kronplatz“ (2300 m)

Presque 80% enneigées

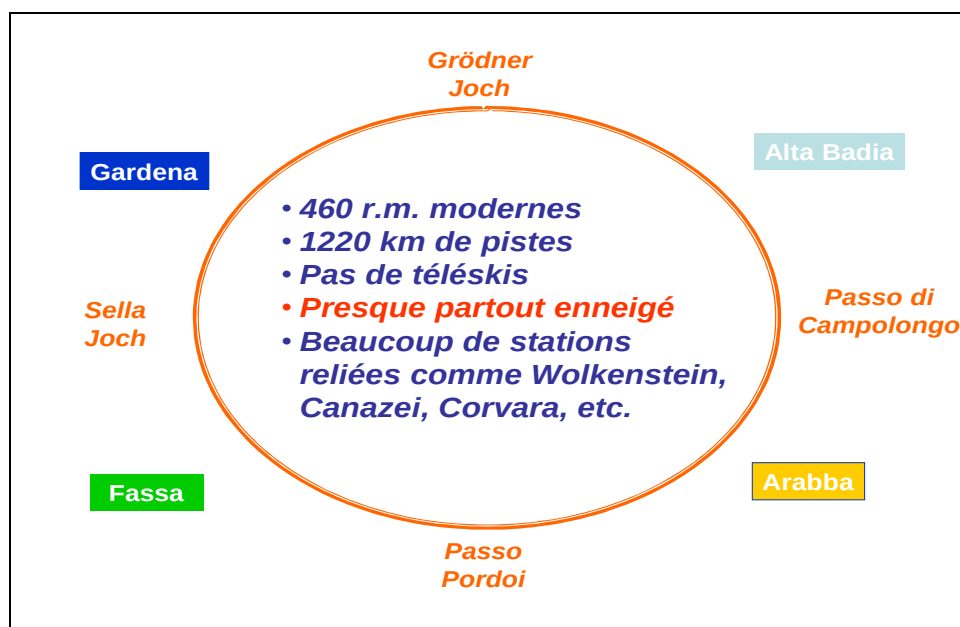
Pistes de retour en stations totalement enneigées

2001 nouvelle descente en station (Architecte: B. Russi). Enneigement total.

Neige garantie du début décembre jusqu'à fin avril

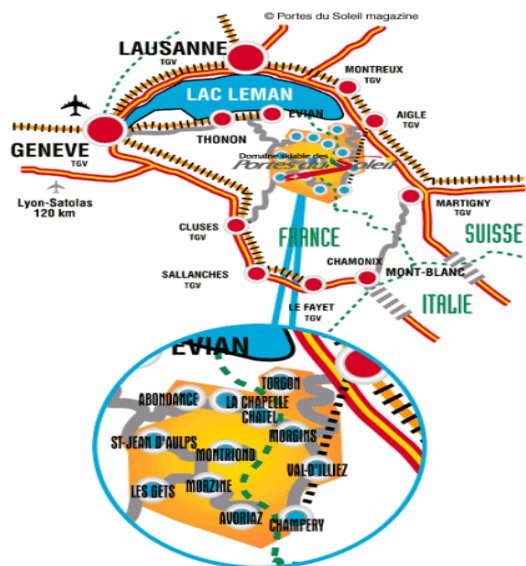
et les investissements se poursuivent...

Dolomiti superski «Sellaronda» (Tyrol du Sud)



6.4.3 Concurrence voisine

La concurrence s'est également développée à proximité des Alpes vaudoises, comme par exemple les Portes du Soleil qui offrent un seul forfait pour 14 stations.



Les Portes du Soleil:

- 14 stations – un seul forfait
- 211 remontées mécaniques
- 50 km pistes de ski
- 280 hectares piste enneigées
- 9 snowparks
- 3 half-pipes
- 160 hôtels
- 85200 lits en meublés

Source: page internet des Portes du Soleil

6.4.4 Concurrence régionale

Considérant cette évolution concurrentielle extérieure, il aurait été urgent de coordonner les forces dans la région. Malheureusement on doit constater que ceci n'est de loin pas le cas dans la région des Alpes vaudoises.

La communication entre les différentes sociétés de la région est très succincte et une stratégie commune pour la promotion externe n'existe pas. Les synergies possibles entre les sociétés ne sont pas exploitées et un échange des compétences est quasi inexistant.

6.5 Conditions cadres économiques

6.5.1 Le contexte économique

Le contexte économique (situation économique en général, tourisme international, change, peurs, etc.) est devenu difficile.

L'économie en général est en stagnation, principalement les moteurs économiques USA et allemand qui accusent une véritable dépression. La plupart des pays européens montrent un taux de chômage très élevé, avec tendance partielle à la hausse. Dans cette période, la peur de perdre leur emploi n'épargne pas les gens. Les vacances font partie de ces priorités auxquelles l'épargne est préférée.

Ce qui est difficile, c'est que l'on ne perçoit pas de changement de tendance, en tous les cas à court terme. Tous les pronostics pour les années à venir sont corrigés à la baisse. L'insécurité prédomine.

Un franc fort, contre l'Euro et le dollar, ne contribue pas à améliorer la situation du tourisme. En temps qu'industrie d'exportation, le tourisme préfère un franc faible vis-à-vis des devises importantes.

L'attitude des hôtes a considérablement évolué ces dernières années. L'hôte est aujourd'hui plus exigeant. Confort, sécurité dans les performances des installations appartiennent aux exigences naturelles. Des pistes parfaitement préparées, un service de sauvetage bien formé, etc. sont les conditions. Il faut ajouter à cela que l'exigence d'un personnel de qualité, de collaborateurs bien formés, avec tenue correcte et un sens de l'accueil sont indispensables. L'hôte est devenu très critique. En cas de désaccord, il réagit avec infidélité. En général, la fidélisation à la station de vacances a diminué. Aujourd'hui, le client visite de plus en plus de stations diverses. Il acquiert ainsi une compétence critique en matière de choix des domaines skiables. Comme beaucoup de domaines sont équipés au top, il choisit encore. Le tourisme d'hiver est devenu un marché des clients.

Les anciennes générations disposent de plus d'argent et de plus de temps. Ils s'offrent des vacances plusieurs fois dans l'année. Elles sont plus courtes et sont le plus souvent orientées vers des destinations éloignées. « L'aventure » est à la une!

6.5.2 Evolution de la branche

La phase de développement de la pratique du ski et du snowboard est depuis le début des années 1990 terminée. Le marché est devenu mature et sa globalisation entraîne une redistribution de l'offre et de la demande.

Dans un proche avenir, ce secteur de l'industrie du tourisme, particulièrement fragmenté en Suisse, se divisera en un nombre élevé de petites stations de ski principalement orientées vers le marché intérieur et un nombre restreint de destinations qui apparaîtront en vedette sur le marché international.

Les premières auront probablement besoin du soutien des collectivités publiques alors que pour les secondes, la croissance devrait se poursuivre dans la mesure où elles profiteront entre elles de différents effets tels que des économies d'échelles, une augmentation de l'efficacité, un meilleur positionnement commercial etc.

Concernant ce dernier point, ces destinations se profileront probablement à terme, ensemble sur le marché par le biais de propres réseaux de distribution soit sous la forme d'intégrations horizontales, soit sous la forme de coopérations.

Dans cette perspective, les principaux atouts dont doivent disposer ces destinations pour croître encore sont :

- un nombre de lits à louer suffisant
- une forte notoriété internationale
- un domaine skiable situé en altitude
- des infrastructures touristiques adéquates
- une approche globale de la gestion de la destination
- une connaissance approfondie de la clientèle

Le nombre de stations de ski qui possèdent déjà une forte notoriété, un domaine de ski en altitude et une importante capacité d'hébergement est élevé en Suisse (plus de 14 destinations).

En revanche, elles souffrent presque toutes des handicaps suivants:

- trop de lits vendus par rapport aux lits loués
- une gestion de la destination déléguée à plusieurs partenaires qui ne coordonnent pas souvent leurs stratégies et dont les intérêts économiques sont parfois divergents
- une commercialisation classique orientée surtout preneur de commandes et non vendeur d'un produit global adapté à un marché cible.

L'analyse qui précède étant partagée aujourd'hui par la plupart des professionnels de la branche et les effets bénéfiques pour l'ensemble de l'économie de montagne de disposer d'une industrie touristique florissante n'étant pas non plus contestés, il est grand temps maintenant d'apporter des solutions concrètes aux problèmes clairement identifiés et mis en évidence par de nombreuses études et projets.

Les difficultés que rencontrent les remontées mécaniques ou encore l'hôtellerie ne sont pas en premier lieu liées à un problème de financement, mais à un déficit d'organisation, de commercialisation et de gestion globale des destinations.

6.5.3 L'importance des lits à louer

Un lit vendu rapporte aux sociétés de remontées mécaniques au mieux un abonnement de ski, ce qui correspond à environ 20 journées de ski payantes.

Un lit loué ramène quant à lui, en moyenne 14 semaines à 6 jours de ski, soit 84 journées de ski payantes.

En considérant un prix moyen effectif de 25 francs suisses par journée de ski et sachant que les coûts d'exploitation des sociétés de remontées mécaniques sont fixes:

- mille lits supplémentaires destinés à la vente engendrent un profit supplémentaire pour les remontées mécaniques de 500'000 francs suisses
- mille lits supplémentaires destinés à la location engendrent un profit supplémentaire pour les remontées mécaniques de 2'100'000 francs suisses
- mille lits vendus loués par le propriétaire 10 semaines par année, engendrent un profit supplémentaire pour les remontées mécaniques (compte tenu d'un rabais de 50 % pour le propriétaire au titre d'encouragement à la location), de 1'750'000 francs suisses

On estime qu'à Verbier le nombre de lits est d'un peu plus de 30'000 dont moins de 10'000 à louer. Le chiffre d'affaires de Télérverbier est de l'ordre de 40 millions de francs suisses.

A Val d'Isère, le nombre de lits est de 27'000 dont 18'000 à louer. Le chiffre d'affaires des remontées mécaniques est de 55 millions de francs suisses.

Ces deux exemples illustrent parfaitement le problème clé de la rentabilité des sociétés de remontées mécaniques en Suisse et au même titre de l'ensemble des partenaires (hôtels, restaurants, magasins de sports) d'une destination.

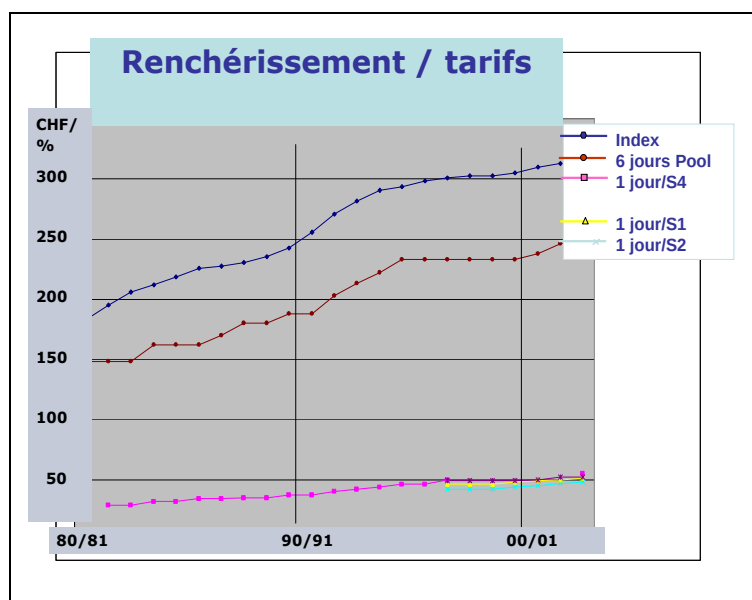
A moins de deux heures de route, les stations des Alpes vaudoises se partagent un bassin de population de 1,2 millions d'habitants. Elles sont en plus en concurrence sur ce même marché avec les stations françaises pour les Alpes vaudoises.

Pour augmenter les recettes des sociétés de remontées mécaniques en conservant un niveau de prix compétitif, il faut donc augmenter le nombre de lits et de préférence le nombre de lits à louer.

6.5.3 Manque de renchérissement

Depuis plus de 10 ans la Suisse enregistre des renchérissements de faible importance.

L'ensemble de l'économie semble s'en accommoder. Pour les branches à investissements intensifs, ce fait est plutôt négatif. Si par le passé, une augmentation régulière des tarifs dus au renchérissement a aidé à couvrir les amortissements, aujourd'hui ces adaptations ne sont presque plus réalisables. Aujourd'hui ce gain de renchérissement n'existe plus. C'est pourquoi on peut constater que les difficultés sérieuses dans la branche ont commencé dans la période du début des années 90, où le renchérissement s'est affaibli. (cf graphique ci-contre).



6.6 Changement au SECO Moratoire en matière de remontées mécaniques

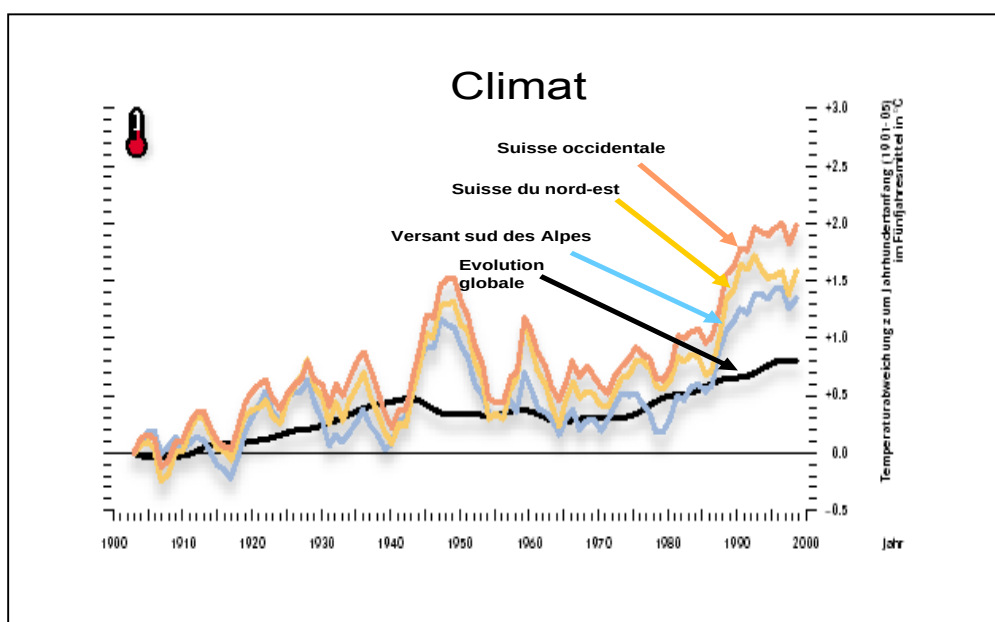
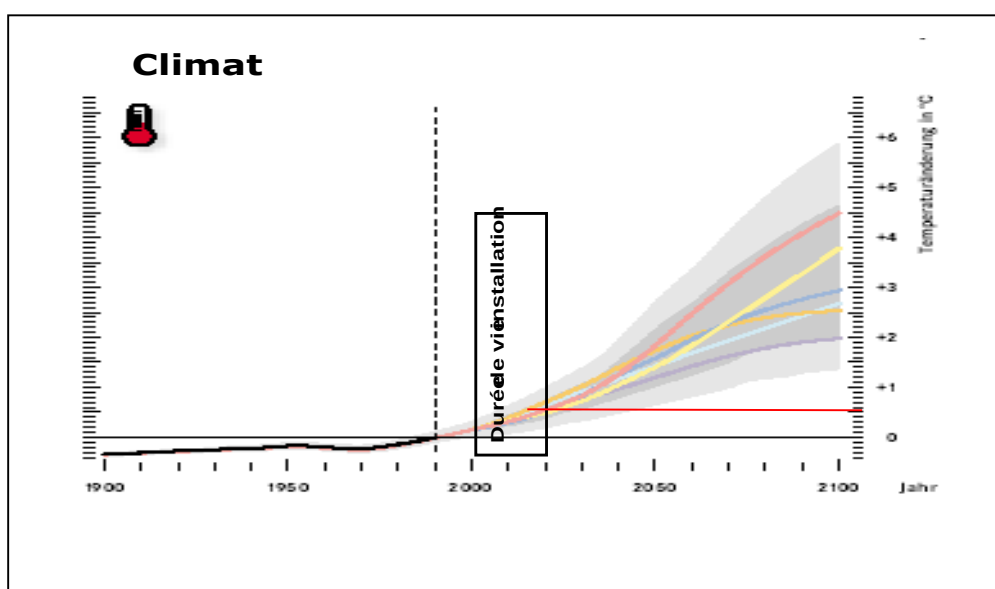
Jusqu'ici, les aides cantonales et fédérales accordées aux sociétés de remontées mécaniques ont été allouées selon le «principe de l'arrosoir», c'est-à-dire sans prendre en considération la répartition territoriale des installations ou l'état financier des sociétés. Or, une appréciation des risques concernant les entreprises encouragées montre qu'il faut s'attendre à un potentiel de perte de l'ordre de 40 millions de francs (dont 20 millions à la charge des cantons). Considérant l'évolution de cette branche, le SECO a décidé de marquer une pause dans le domaine de l'aide aux investissements concernant les moyens de transport touristiques et les installations d'enneigement et de réfléchir à la stratégie future de l'encouragement. Cette décision, datée du 13 novembre, exige donc des cantons, pour toute aide potentielle, une stratégie globale comportant les éléments suivants:

- L'analyse de la situation.
- Les objectifs et priorités de l'aide pour les 4 prochaines années.
- Les valeurs seuils en ce qui concerne les critères financiers (par ex. part de capital propre, relation entre chiffre d'affaires et capital investi, relation cashflow/chiffre d'affaires etc.) à respecter.
- Les conditions régissant la garantie des prêts d'aide aux investissements selon l'art. 12 al. 1, LI

6.7 Climat

6.7.1 Nouvelles données et perspectives climatiques

Un réchauffement global se produit à l'échelle mondiale. Le réchauffement fut plus marqué dans l'hémisphère Nord que dans l'hémisphère Sud. Les températures au-dessus des terres ont davantage augmenté qu'au-dessus des océans. La Suisse n'est pas épargnée, bien au contraire. Les observations montrent que la Suisse et surtout l'espace alpin subissent des changements climatiques plus marqués que la moyenne. En effet, durant ces dernières décennies, une augmentation des températures de 1,3°C s'est produite en Suisse alémanique, de 1,6°C en Suisse romande et de 1,0°C sur le versant Sud des Alpes. Depuis 1970, la température a augmenté de 1,5°C en Suisse, et de 0,5°C à l'échelle de la planète.



Source: OFEFP : Le climat est entre nos mains

6.7.2 Quelles sont les conséquences de ce réchauffement ?

L'évolution durant ces dernières décennies montre que:

Le réchauffement est surtout marqué pendant la moitié hivernale de l'année

- Il y a une augmentation des températures nocturnes par rapport aux températures diurnes d'où allongement de la période sans gel
- Il y a une diminution de la couverture de neige dans les régions de montagne (cause du réchauffement supplémentaire en raison du changement de l'albédo)
- Il y a plus de pluie en hiver, des précipitations plus violentes
- Il y a de moins en moins de neige à basse altitude

Selon l'évolution des technologies, de la démographie mondiale et de l'économie, la température moyenne risque de s'élever encore de 1,4°C à 5,8°C d'ici à la fin du XXIème siècle. Celle-ci serait donc de deux à dix fois plus importante qu'au XXème siècle.

D'où:

- Températures maximales plus élevées
- Plus de jours de canicule et de vagues de chaleur
- Températures minimales plus élevées
- Moins de jours de gel et de vagues de froid
- Nouvelle diminution de la couverture de neige, de glace et des glaciers

6.7.3 Implications de ces variations climatiques sur le tourisme des sports d'hiver

On sait que la neige est extrêmement sensible aux variations de la température et des précipitations. Un léger réchauffement suffit pour que les chutes de neige se transforment en pluie. Ce phénomène de plus en plus courant ces dernières années donne des hivers peu enneigés. Hors, une région de ski est considérée comme une régions sûre en matière de ski si elle dispose pendant 100 jours d'un enneigement d'au moins 30 cm. (enneigement nécessaire pour la pratique des sports de neige) du 1er décembre au 30 avril.

Chaque degré C supplémentaire déplace la limite en altitude de la sécurité sur les neiges de plus de 150 mètres vers le haut. La limite en altitude de la sécurité d'enneigement actuelle est de 1200 mètres, un réchauffement de 2°C déplacera cette limite à 1500 mètres.

Actuellement 85% des 230 régions de ski de la Suisse peuvent, vu leur altitude, être qualifiées de sûres. Si cette limite devait se déplacer à 1500m, seules 63% des régions pourraient être qualifiées de sûres. Cela entraînerait une concentration sur les hauteurs dans les régions de ski les plus adaptées, et les régions de ski de basse altitude n'auraient le choix que de se retirer du marché des sports d'hiver. Seules les stations situées à plus de 1500 m- 2000m ont de bonnes perspectives.

Tous ces nouveaux éléments climatiques exigent de nouvelles stratégies pour le futur des nombreuses stations de sport d'hiver.

7. Constats et conclusions

- 7.1 Constats
- 7.2 Conclusion

7.1. Constats

7.1.1 Economie régionale Alpes vaudoises

L'économie régionale dépend fortement du tourisme. Il n'y a pas d'autre branche porteuse. Le 80% du chiffre d'affaires est réalisé en hiver. 2/3 des activités touristiques hivernales utilisent les remontées mécaniques. Par ce fait, les remontées mécaniques sont le moteur du tourisme donc, de l'économie régionale des Alpes vaudoises.

De plus, le tourisme stagne et un retournement de situation n'est pas attendu. La concurrence est devenue difficile. Seul celui qui investit, qui développe et qui est créatif a des chances pour l'avenir. L'offre doit constamment gagner en attractivité. Dans les Alpes vaudoises, ces forces d'innovation manquent, ce qui augmente les difficultés économiques.

7.1.2 Situations des remontées mécaniques

L'analyse de la situation montre que toutes les entreprises de la région, à l'exception de Villars-Gryon, se trouvent dans des difficultés financières variant entre un manque de potentiel d'investissements et le dépôt de bilan. Ceci malgré le soutien exceptionnel accordé, en plus des crédits LIM, par le canton de Vaud, par le moyen du FET (Fonds d'équipement touristique).

Il en résulte la conséquence que, seulement par des soutiens financiers, la pérennité des sociétés de remontées mécaniques dans les Alpes vaudoises ne peut pas être assurée.

7.1.3 Sécurité de neige

Les stations des Alpes vaudoises manquent, dans une large mesure, d'installations d'enneigement mécanique ou alors, elles sont installées ponctuellement. Les dernières années ont cependant démontré que, sans ces installations d'enneigement, la sécurité de neige n'est plus assurée. L'enneigement naturel ne suffit pas et, à cette altitude, les chutes sont souvent des averses de pluie (cf chapitre sur le climat). La période de fin d'année 2002 a sérieusement pâti du manque d'installations d'enneigement mécanique. Seules les stations équipées d'installations techniques d'enneigement ont pu travailler normalement. Le commerce, durant la période de Noël, est très important. Durant ces 14 jours, la base pour atteindre l'objectif du chiffre d'affaires est posée. Les recettes qui manquent en cette période ne peuvent pratiquement plus être rattrapées.

Malgré cette nécessité, il convient de préciser que les installations d'enneigement sont une affaire coûteuse en investissements et en exploitation:

Coûts de l'enneigement:

- Investissements: Fr. 1 mio/km
- Exploitation: Fr. 50'000.- à 75'000.-/km
Fr. 100'000.- à 120'000.-/km (intérêts et amortissements compris).

Ce sont des dépenses très importantes qui reviennent chaque année. L'enneigement artificiel doit se faire avant le début de la saison – même si, par la suite, les chutes de neige naturelle sont abondantes, c'est-à-dire une fois réalisé, l'enneigement devient des coûts fixes annuels pour les sociétés de remontées mécaniques.

Les observations climatiques démontrent également, qu'en plus du déplacement de la limite de neige vers le haut, le temps d'enneigement diminue. Cela signifie qu'il n'y a que peu de jours, voire peu d'heures, durant lesquels la température minimale est atteinte pour fabriquer de la neige. Selon les circonstances, il est absolument nécessaire de choisir un système pouvant produire de la neige à des températures limites mais surtout, il est absolument indispensable d'installer, sur les pistes enneigées, des systèmes complets et automatiques. La situation actuelle ne permet plus le déplacement trop coûteux en temps, des canons à neige. De plus, le système doit pouvoir être exploité de sorte que l'enclenchement ou la mise hors service doivent pouvoir être adaptés rapidement aux changements des températures.

7.1.4 Procédures administratives

Les responsables des sociétés de remontées mécaniques et des communes dans les discussions et dans leurs prises de position, ont toujours exprimé un mécontentement voir même une frustration vis-à-vis de la lourdeur des procédures administratives. On considère que la pratique d'autorisation dans le canton est restrictive et qu'il manque un soutien positif à l'égard de la promotion des projets importants pour l'économie régionale.

On a même évoqué une forme de contradiction entre la mise à disposition des moyens financiers énormes consentis à la promotion économique et le freinage ressenti dans les processus d'autorisations.

D'un autre côté, les partenaires concernés, les services cantonaux ont évoqué plutôt un manque de compréhension, de volonté et de compétences dans la gestion des procédures de la part des acteurs régionaux. En même temps, un manque de planification et de conceptions globales, à la base de la réalisation des projets, a été constaté.

Par conséquent, il est indispensable qu'une conciliation et un renforcement des moyens de coordination et de soutien interviennent.

La nouvelle stratégie exigera en plus une coordination intercantonale étroite.

7.2 Conclusions

- Une structure saine des remontées mécaniques sera aussi à l'avenir, vitale pour la survie économique de la région des Alpes vaudoises.
- Sans aide, cette structure ne sera pas assurée mais le soutien doit aller au-delà de la mise à disposition des moyens financiers pour les investissements.
- L'offre actuelle des installations et des pistes ne répond plus effectivement aux exigences modernes.
- La concentration sur le noyau d'activité ne suffit plus. Une diversification et des efforts d'innovation sont indispensables.
- Les nouveaux investissements doivent être intégrés dans un concept global qui tient compte également des conséquences et des exigences liées à ces projets.

- Les conditions cadres administratives doivent être réexaminées. Un instrument de conciliation et de soutien doit être introduit.
- La sécurité de l'enneigement est vitale pour la survie des sociétés. La responsabilité pour l'engagement économique de fonds publics importants supplémentaires dépend d'une sécurité minimale de neige. Les autorisations de constructions d'installations futures devront par conséquent être impérativement liées à la preuve d'une garantie minimale d'enneigement naturel ou artificiel.
- L'organisation de la promotion touristique régionale est à adapter aux besoins du marché. Innovations et visions dans l'exploitation des atouts touristiques seront décisifs pour une maîtrise efficace de l'avenir.

8. Eléments d'une politique future

- 8.1 Eléments stratégiques
 - Canton
 - Région Alpes vaudoises
 - Stations/Sociétés
- 8.2 Eléments opérationnels

8.1 Eléments stratégiques

8.1.1 Eléments stratégiques Canton

Au niveau cantonal, une adaptation de la politique de promotion économique et de certains éléments dans les procédures administratives est inévitable.

Les instruments financiers à disposition (FET et LIM) doivent être adaptés aux besoins de cette nouvelle stratégie. L'octroi d'aides financières doit surtout favoriser et promouvoir les changements nécessaires de structures : l'amélioration de la collaboration voire des structures d'exploitation communes, des fusions et la diversification dans l'offre. Ceci demande un respect strict des éléments stratégiques et des conceptions régionales décidés. En même temps, il est absolument nécessaire de responsabiliser davantage les organes des sociétés et des communes pour les moyens publics engagés. Pour cette raison, une définition claire des priorités dans les investissements sera une condition absolue.

L'adaptation de l'aide à la promotion de la diversification doit également inclure une aide au démantèlement d'installations. Sans cela, une réduction du nombre des installations sera difficile à réaliser.

- *Analyse des possibilités de diversification*

Dans ce cadre, une étude plus approfondie sur les possibilités de diversification des stations vaudoises est nécessaire. Cette analyse devra tenir compte des éléments développés par la nouvelle stratégie des remontées mécaniques.

- *Réexamen des conditions cadres administratives et de directives*

Les conditions cadres administratives sont fixées par des lois à l'échelon du canton et de la confédération. Des directives en découlent ; une adaptation directe est en conséquence difficile. Malgré cela, il reste au canton une certaine marge de manœuvre dans l'interprétation des lois, ordonnances et directives. Vu la fragilité de l'économie régionale, il est nécessaire et vital d'exploiter le plus possible cette marge de manœuvre, c'est-à-dire, pousser l'interprétation plutôt en direction de la promotion des projets. Pour ce faire, un réexamen des conditions cadres administratives et des directives s'impose, en obligeant les services et organes concernés à une interprétation dans le cadre légal, dans le sens de la promotion économique.

- *Interprétation et adaptations des directives relatives à la construction d'exploitation d'installations d'enneigement artificiel*

Ces directives doivent être revues dans le sens d'une meilleure adaptation aux besoins liés à la situation et à la structure de la région. Elles devraient en outre tenir d'avantage compte de l'évolution dans ce secteur (cf page 8)

- *Introduction d'un soutien administratif (coaching)*

Les analyses et discussions dans la région ont démontré que la lourdeur des procédures n'est pas maîtrisée par tous les acteurs concernés. Un soutien administratif sous forme de coaching, par des spécialistes dans le domaine, mis à disposition par le canton, pourrait faciliter et accélérer la maîtrise de ces procédures par les acteurs de la région. Cette mesure pourrait avoir comme conséquence un énorme gain dans le temps et dans les coûts des projets et une conciliation entre organes régionaux et services.

- *Adaptation et organisation de la promotion*

La structure actuelle de la promotion touristique dans la région ne suffit plus aux exigences modernes du marché. L'adaptation de l'organisation de la promotion est une condition clé pour mieux positionner et promouvoir l'offre touristique. Une réorganisation de la promotion doit s'orienter vers une nouvelle définition de la destination (cf chapitre 9.1.1).

- *Conditions cadres économiques*

Sans renforcement des conditions cadres économiques en général, la branche touristique souffrira toujours d'un manque de gains. Ces mesures, sur le plan cantonal, seront étroitement liées à la promotion régionale.

- *Lobbying/communication*

La branche du tourisme souffre d'un manque de lobbying politique et économique à tous les niveaux. Pour cette raison, il est absolument nécessaire de mieux communiquer vers l'extérieur la situation des remontées mécaniques et l'importance de la branche touristique, pour la Suisse et ses régions.

En même temps, cette sensibilisation et communication doivent s'orienter vers l'intérieur du canton et même de la région. La situation actuelle nécessite de manière urgente l'élaboration d'une stratégie de lobbying et de communication qui tient aussi compte des éléments intercantonaux de la nouvelle conception pour les remontées mécaniques.

8.1.2 Eléments stratégiques Région des Alpes vaudoises

- *Positionnement*

Un positionnement «Alpes vaudoises» doit être absolument défini comme marque « Brand ». Elle est l'avenir ; elle doit représenter l'unité de la région et mettre en exergue la force et les atouts des Alpes vaudoises. Sous ce toit, les stations individuelles ou les domaines comme Villars – Meillerets - Isenau existent comme « sous-marque ». Dans la construction de la destination, il faut réfléchir comment elle doit être ciblée : familles, enfants, snow-bordeurs etc. Des spécialisations ou bien des sous-marques (produits) dans les domaines individuels sont en relation avec les forces à concrétiser.

- *Destination*

Pour le marché global il sera important d'élargir le contenu de cette marque à une destination à importance au niveau européen (Lake Geneva – Glacier 3000 – Gstaad – cf chapitre 9.1.1).

- *Eléments spécifiques*

L'analyse détaillée a démontré qu'il y a des impératifs dans la construction des structures futures des domaines skiables. Il s'agit d'utiliser des espaces communs naturels qui permettraient également une exploitation et gestion communes et, vis-à-vis du client, l'offre d'un domaine unique.

Dans notre conception, nous avons retenu une structure de base :

"Trois axes"

- Villars/Gryon – Les Diablerets – Glacier 3000
- Leysin – Les Mosses/La Lécherette – Château d'Oex
- Château-d'Oex – Rougemont – Eggli (Gstaad – Saanenland)

avec intégration de Glacier 3000 dans le concept d'exploitation de l'axe 1 de même que dans le concept des remontées mécaniques de Gstaad-Saanenland.

La description détaillée des trois axes ainsi que de l'intégration de Glacier 3000 (cf chapitre 9).

8.1.3 Eléments stratégiques stations/sociétés

- *Conditions cadres locales*

A l'échelon des communes, un examen des conditions cadres et une adaptation à la situation et aux besoins actuels seront nécessaires. Les conditions cadres doivent faciliter le développement du tourisme comme branche porteuse et par cela la maîtrise des problèmes des remontées mécaniques.

Les conditions cadres les plus importantes (non exhaustives) sont:

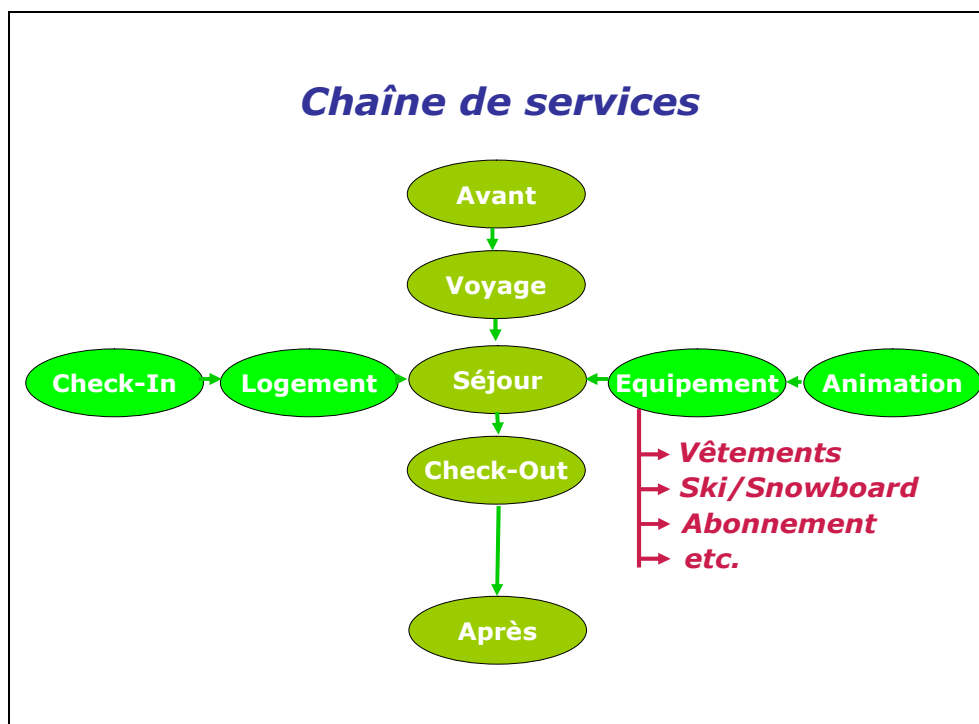
- Financières : soutiens financiers directs, exonération d'impôts, exonération de taxes
- Hébergement : lits hôteliers, lits disponibles, etc.
- Infrastructures sportives : piscine, surfaces de jeu et de sport, etc.
- Randonnées : réseau de chemins pédestres, etc.
- Aménagement du territoire : plan directeur orienté vers la branche, plans de zones adaptés.
- Transports publics renforcés.

- *Positionnement*

Chaque axe/station doit trouver son positionnement à l'intérieur de la région. Ce positionnement doit se subordonner au positionnement global régional. Une complémentarité est à rechercher. La collaboration au niveau régional est impérative.

- *Adaptation au marché*

L'évolution du marché demandera encore davantage une adaptation continue aux besoins et exigences des clients (sports de neige – fun et sports – enfants, etc.). Elle impliquera le développement d'une chaîne de services pour faciliter au client un confort tant au niveau du voyage que durant son séjour.



8.2 Eléments opérationnels

Au niveau des éléments opérationnels, la conception devra surtout viser à créer des structures rationnelles :

- respectant une taille critique minimale
- facilitant la collaboration des acteurs en place
- favorisant l'augmentation du professionnalisme.

9. Concept

- 9.1 Priorités
- 9.2 La solution des 3 axes
- 9.3 Principes, constats et propositions de mesures par rapport aux axes
- 9.4 Intégration de Glacier 3000
- 9.5 Liaison entre les domaines : transports publics

9.1 Les Priorités

9.1.1 Priorités «destination»

Pour la promotion touristique, la taille critique devient un élément clé. Le marché au niveau européen voire mondial est devenu rude non seulement du côté du développement de l'offre mais également dans la recherche de la clientèle.

L'exemple vécu l'automne dernier et ce printemps, par les grandes offensives de promotion commune de plusieurs douzaines d'hôtels autrichiens (de quatre départements différents), sur plus de quarante pages d'un hebdomadaire suisse, en est une preuve.

De plus, il faut aujourd'hui des éléments d'importance déjà connus sur le plan européen et mondial avec une grande pénétration des marchés. La région des Alpes vaudoises se situe entre le Lac Léman et la station bénéficiant d'une renommée mondiale « Gstaad ». Les Alpes vaudoises disposent en plus, avec Glacier 3000, d'un atout important. Dans cette situation il est indispensable d'exploiter ce positionnement intéressant et stratégique en collaborant dans une destination intercantonale qui permet de positionner la région sur un tout autre niveau. En plus, une telle destination dispose de tous les atouts touristiques (lac, vignes, variété de domaines skiables, glacier à 3000 m., offre touristique de la région de Gstaad et la renommée de Gstaad avec les événements que l'on connaît).

Conditions sine qua non pour une telle réalisation : la restructuration en profondeur des offices touristiques des Alpes vaudoises et la recherche d'une collaboration entre les organisations du canton de Vaud et du canton de Berne ainsi que la création de produits attractifs.

9.1.2 Priorités «installations»

Les moyens financiers limités à disposition, le grand besoin d'investissements mais aussi la faiblesse concurrentielle due à l'altitude moyenne et de domaines skiables restreints des Alpes vaudoises, exigent de concentrer les forces et moyens disponibles sur les éléments suivants:

- *Renforcement des domaines d'altitude*

L'évolution climatique des années passées force à exploiter davantage les domaines à plus haute altitude. C'est pourquoi, une meilleure utilisation des domaines disponibles à ces altitudes est prioritaire:

- une adaptation de Glacier 3000 pour permettre une exploitation plus dynamique et plus adaptée aux besoins de la région
- par ailleurs, les Alpes vaudoises disposent, avec le Pic Chaussy d'un domaine à une altitude et une exposition topographique intéressantes. Les analyses détaillées de ce domaine, au cours de l'étude, par les différentes visites (début hiver, février, mai :

photos au chapitre 15) ont démontré ici une grande sécurité et surtout une qualité de neige. C'est pourquoi nous recommandons une reconstruction du Pic Chaussy en combinaison avec un centre nordique aux Mosses

- *Réduction du nombre d'installations*

Si, il y a quelques années, le nombre d'installations dans la promotion d'une station était encore d'une grande importance, on s'aperçoit de plus en plus que les skieurs viennent pour « descendre et non pour monter ». Aujourd'hui, l'accent est plutôt mis sur un débit horaire suffisant et le confort des installations.

Ces exigences de la clientèle, en combinaison avec les nouvelles exigences techniques de sécurité, ont fait augmenter énormément les coûts, l'investissement d'exploitation des installations (prix d'investissement, coûts d'entretien et d'usure, coûts de la sécurité). Cette augmentation des coûts d'investissements et frais d'exploitation ne peut être contrée que par une seule mesure : la réduction du nombre d'installations. Il est indispensable que le concept de chaque domaine soit revu sous cet angle et que l'on vise : la modernisation des installations et une réduction effective de leur nombre.

- *Liaison entre les domaines*

Le client moderne a la facilité de pouvoir faire une comparaison entre les offres des différents domaines skiables d'Europe. Il recherche pendant son séjour une variété de pistes. Vu les possibilités restreintes des Alpes vaudoises, il est absolument indispensable d'exploiter dans ce sens le potentiel à disposition : la liaison entre domaines. Les renforcements techniques de ces liaisons sont d'une grande priorité. Dans les endroits où une liaison n'est pas réalisée ou à réaliser par des pistes ou des installations de transport, il est inévitable de proposer le renforcement des liaisons par des transports publics. Le concept de la vallée de Saas peut servir d'exemple.

9.1.3 Priorité «organisation»

Les faiblesses d'organisation régionale et locale ont été démontrées et largement discutées au sein de cette étude. Une concentration des forces et moyens sur un renforcement de la collaboration, une augmentation du professionnalisme est, en conséquence, la solution la meilleure marché pour renforcer le positionnement et le potentiel concurrentiel de la région. Dans les contacts et les discussions avec les acteurs touristiques, nous avons mis un accent important et donné une priorité absolue à cette question. L'évolution positive constatée dans ce contexte devra être renforcée à tous les niveaux et par tous les moyens à disposition. L'apport de soutiens financiers devra être impérativement lié à cette condition.

Le renforcement de la collaboration ne peut se limiter aux sociétés de remontées mécaniques. L'offre touristique formant un tout, il faudra absolument, dans le sens de la destination, y inclure les offices de tourisme mais aussi l'administration à tous les niveaux.

Une adaptation des structures de conduite, d'exploitation et de promotion est la base d'une exploitation plus économique et surtout d'une augmentation du potentiel concurrentiel.

Dans le même sens, le professionnalisme dans le management, dans la planification de projets, etc. devra être renforcé, amélioré. Les exigences accrues par la situation économique difficile, les procédures imposées par la législation (construction, environnement, sécurité, etc.) exigent un professionnalisme de pointe pour éviter des coûts supplémentaires importants et surtout la perte de temps dans le programme des réalisations.

9.1.4 Priorités «finances»

L'aide financière extraordinaire du canton de Vaud par le fonds d'équipement touristique (FET) devra être maintenue. Sans cela, la survie des installations et surtout le renouvellement des installations seraient remis en question. Les expériences du passé démontrent par contre qu'il faudra porter une réflexion sur la structure de ces financements et surtout sur la responsabilité des acteurs régionaux et locaux. L'étude a démontré un vrai concert de vœux dans les investissements et de l'autre côté une difficulté énorme seulement pour garantir le financement des investissements indispensables.

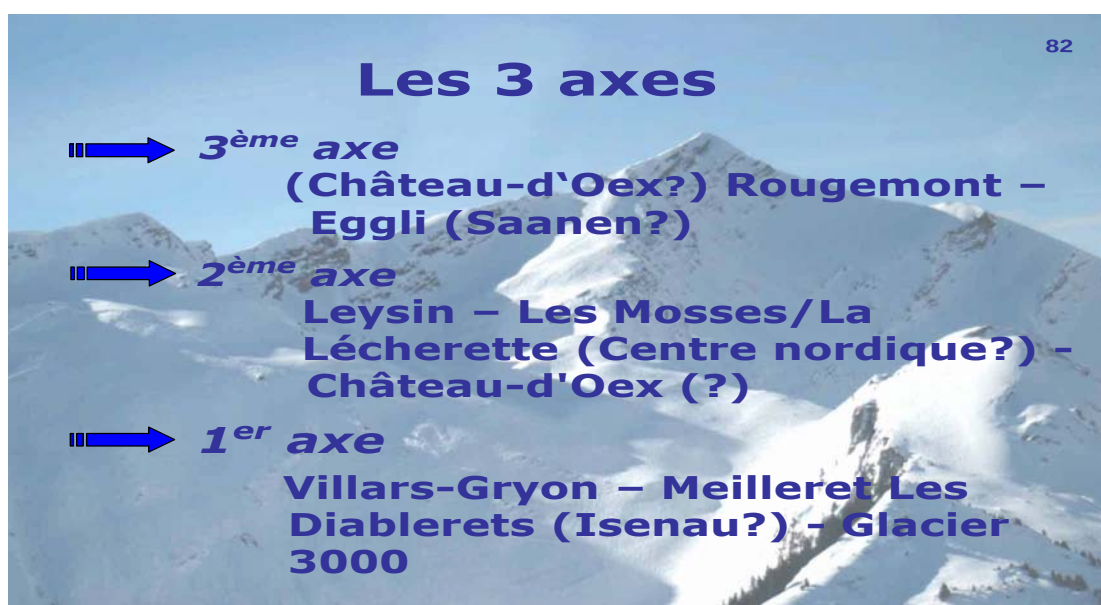
Pour cette raison, nous proposons de changer la structure du financement avec les éléments suivant :

- augmenter la partie octroyée à titre de fonds perdus (FET) à 50% mais en même temps de responsabiliser les communes pour la partie LIM fédérale et cantonale. Ceci aurait pour conséquence de faciliter le financement des projets et, en même temps, de responsabiliser d'avantage les maîtres d'œuvre.
- dans le même sens il sera absolument nécessaire d'adapter les programmes d'investissement au potentiel financier des sociétés et des communes par:
 - une définition claire des priorités
 - un soutien des études et des réalisations de diversification
 - un soutien des restructurations financières et structurelles
 - un soutien au démantèlement d'installations

Le soutien au démantèlement d'installations est une exigence nouvelle. Elle pourra favoriser la disponibilité d'abandonner plus rapidement et plus facilement des installations qui ne correspondent plus aux exigences d'un concept local et régional.

9.2 La solution des 3 axes

Le noyau de la nouvelle stratégie des Alpes vaudoises est la création des trois axes. Ceci répond à plusieurs besoins, notamment : taille critique, adaptation des structures, augmentation du professionnalisme, collaboration, promotion adaptée, etc.



La définition de ces 3 axes s'oriente sur différents éléments :

- situation topographique
- flux de la clientèle
- liens et liaisons existantes
- liaisons potentielles
- taille critique minimale

Il est bien clair que la meilleure solution - surtout en considérant la taille critique - serait une liaison étroite de toutes les stations des Alpes vaudoises. Du fait que géographiquement elles sont en partie isolées (Château d'Oex, Leysin, Glacier 3000) c'est seulement par une nouvelle liaison ou le renforcement des liaisons existantes que cette solution sera réalisable.

(cf chapitre 9.5)

Les effets de synergie peuvent être importants si la volonté de collaboration étroite est prouvée par la création de sociétés d'exploitation commune voire de fusions.

- Modèle de coopération

Les modèles de coopération sont plus facilement réalisables parce qu'ils laissent une certaine indépendance aux structures actuelles. Les expériences du passé, dans le domaine des remontées mécaniques ont par contre clairement démontré qu'il y a des désavantages énormes qui, dans plusieurs cas (Holding Gstaad – Saanenland) ont conduit à l'échec. Notamment l'élément clé « peu importe où le franc est encaissé » est difficilement réalisable dans des modèles de coopérations parce que chaque entité juridique reste pour finir auto-responsable pour ses propres comptes parce que la « caisse commune n'est pas possible ». Par ce fait, on ne peut pas non plus exclure définitivement une concurrence régionale. De plus, les différentes clés de répartition appliquées dans la branche ont souvent généré des problèmes.

- Fusion

Une fusion est-elle par conséquent une fuite ou la vraie raison? La Compagnie des Alpes retient dans le rapport d'exploitation 2001: « Le métier d'exploitation de domaine skiable est un métier à forte intensité capitalistique. Au-delà de la couverture des charges fixes, l'effet de levier sur le résultat procuré par du chiffre d'affaires supplémentaires est important ». Cette constatation met en exergue que la fusion est une condition pour améliorer réellement le rendement des entreprises.

Avantages

- Aspect uniforme
- Concentration des ressources
- Renforcement du potentiel économique
- Optimisation de l'offre
- Eviter la concurrence régionale

Désavantages

- Identification
- Abandon de l'indépendance
- Danger de baisse de qualité

Pour la réalisation d'une fusion, il y a des conditions vitales à respecter, à savoir:

- Volonté de fusionner
- Volonté d'exécution
- Conviction des responsables
- Limite dans le temps précise
- Dépolitisation
- Efficacité économique en 1^{er} plan
- Personnalités
- Information et communication
- Pas d'idées fantaisistes
- Conscience des conséquences
- Suppressions d'emplois peut être douloureuses etc.
- Investissements et exploitation inclus
- Faisabilité financière de la nouvelle entreprise
- Intervention à tous les échelons et dans tous les domaines

La procédure exige une organisation rigide, un calendrier clair avec des étapes bien définies. La vérité doit être sur la table avec tous les détails. Les buts sont à formuler d'une manière claire et à longue vue. La fusion doit être basée sur un business plan réaliste qui doit être mis en vigueur de façon conséquente. La communication doit être transparente à chaque moment. La sensibilisation des acteurs a une grande priorité: partenaires, autorités, population, médias.

9.3 Principes, constats et propositions de mesures par rapport aux axes

- 9.3.1 Axe 3: Château-d'Oex - Rougemont – Eggli (Gstaad – Saanenland)
- 9.3.2 Axe 2: Leysin - Les Mosses/La Lécherette - Château-d'Oex
- 9.3.3 Axe 1: Villars/Gryon - Les Diablerets - Glacier 3000

9.3.1 Axe 3: Château-d'Oex – Rougemont – Eggli (Gstaad – Saanenland)

9.3.1.1 Principes

- Orientation d'après le concept „flex“ de Gstaad-Saanenland.
- Renforcement des domaines d'altitude
- Renforcement du domaine relié avec Eggli
- Renouvellement des installations
- Renforcement de l'enneigement mécanique
- Elargissement et adaptation de jardins de neige
- Renforcement des transports publics
- Introduction d'un système d'exploitation des parkings

9.3.1.2 Constats

• • Château-d'Oex

Château-d'Oex bénéficie d'une situation privilégiée. La station s'oriente de deux côtés: en direction du Col des Mosse d'un côté et, de l'autre côté à Gstaad-Saanenland. Les expériences de ces dernières années ont démontré que les clients de Château-d'Oex ont une préférence pour les domaines skiables du Saanenland. Par ce fait, Château-d'Oex est traité dans cette conception prioritairement avec l'axe 3.

Si Château-d'Oex a une position privilégiée, la situation est bien différente concernant ses domaines skiables. Suite à des difficultés financières des sociétés, on a dû abandonner le domaine des Monts Cheveuls. Constats : les installations sont toujours en place et on remarque qu'il y a encore un groupement d'intérêts qui veut relancer l'exploitation de ce domaine. Ceci malgré que Télé Château-d'Oex SA se trouve dans des difficultés financières énormes. Cette situation précaire est reflétée par le fait que la commune a dû reprendre toutes les dettes de la société et qu'elle doit, en plus, ajouter chaque année des montants variant, ces dernières années, entre Fr. 300'000.- à Fr. 600'000.- pour couvrir le déficit pur d'exploitation. Ajoutés à cela les intérêts et les amortissements des dettes reprises, la commune doit supporter, chaque année, des coûts au-delà d'un million de francs.

Cette situation ne peut pas perdurer, même à court terme, sans que la commune renonce, toujours plus, à la réalisation d'autres objectifs d'importance pour l'avenir de la station. La situation est préoccupante, il y a péril en la demeure.

Le domaine skiable de La Braye est attractif mais connaît de grands désavantages : le domaine est isolé, la liaison avec un autre domaine est impossible. Il n'y a pas de retour en station en direction de Château-d'Oex, la descente par Gérignoz n'est pas une solution de remplacement satisfaisante car trop éloignée. Le départ de l'installation de base est en plein centre de la station ce qui est un avantage mais, elle a un débit horaire trop limité ce qui amène à des temps

d'attente considérables et inacceptables lors de la rentrée, le soir, en station. Une solution de cette situation impliquerait une nouvelle construction.

Télé Château-d'Oex exploite cette installation. A l'exception du télésiège de Gérignoz, ces installations sont en bon état et elles disposent d'autorisations d'exploitation qui ont encore une certaine durée.

Le domaine de La Braye ne dispose pas d'installation d'enneigement mécanique à part une petite installation provisoire. L'effet de manque de neige, comme par exemple à Noël 2002, se répercute de façon directe sur les comptes. La réalisation d'une installation est actuellement en discussion.

Au Col des Mosses, le domaine de la Lécherette se trouve sur le territoire de la commune de Château-d'Oex. Il convient donc de traiter ce domaine avec celui du Col des Mosses.

Avec les acteurs touristiques de Château-d'Oex, de nombreuses discussions ont eu lieu et toute une série de scénari ont été discutés pour trouver une solution dans cette situation ambiguë de la station et de la société de remontées mécaniques. De même, la municipalité s'est penchée à diverses reprises sur cette problématique. Une solution définitive n'a pas pu être arrêtée, les possibilités de diversification sur l'ensemble de la région n'ayant pas pu être définies. Il en reste tout de même qu'une majorité des acteurs concernés se prononcent pour une fermeture du domaine et une orientation plus poussée vers Gstaad-Saanenland.

• • Rougemont

En partant de Rougemont, on exploite, avec une télécabine comprenant une station intermédiaire, le domaine de la Videmanette. A partir de la station de montagne de cette installation, il y a une piste longue et intéressante assurant le retour sur Rougemont. Le domaine de la Videmanette est relié par les pistes et par les télésièges de Pra Cluen et de Chalberhöni avec le domaine du Eggli. Ceci fait du domaine le deuxième grand domaine relié dans la région du Pays d'Enhaut et de Gstaad-Saanenland et implique nécessairement une collaboration étroite dans le cadre du nouveau concept de Gstaad-Saanenland.

L'installation de Pra Cluen ne correspond plus aux exigences actuelles et doit être remplacée d'urgence. La télécabine de Videmanette arrivera, en 2005, à échéance d'autorisation d'exploitation.

La piste de Videmanette dispose d'un système d'enneigement mécanique performant mais qui ne couvre qu'une partie de la piste. Un élargissement du système est inévitable. Le projet est en cours mais on a dû constater que les exigences d'aménagement du territoire (PPA) ne sont pas remplies. La piste de liaison avec Eggli ne dispose que d'un système d'enneigement provisoire et empiète sur les territoires de deux cantons limitrophes, ce qui nécessite une coordination intercantonale des procédures administratives.

Les investissements prévus se montent à Fr. 10 mio répartis sur la période 2003 à 2007. Ceci sous condition que le renouvellement de la télécabine puisse se faire par un retrofit et que l'on puisse éviter une reconstruction. (Budget approx. Fs. 15 à 18 moi).

Télé Videmanette SA arrive juste à couvrir, par ses recettes régulières, les frais d'exploitation directs. Mais la société ne déploie pas suffisamment de cash-flow pour couvrir les besoins en amortissements et de ce fait, ne sera pas en mesure d'assurer les investissements nécessaires.

La société de Pra Cluen SA est indépendante ; l'installation, télésiège Chalberhöni – Pra Cluen est exploitée par la Videmanette SA. La situation financière de la société ne permettra pas d'apporter de l'aide aux investissements.

9.3.1.3 Propositions ARW

• • Région

Collaboration intégrale dans le concept „flex“ de Gstaad-Saanenland. Cette collaboration conditionne le maintien du système de financement actuel des investissements par le canton de Vaud. (cf présentation du concept des remontées mécaniques destination Gstaad se trouve au registre 19).

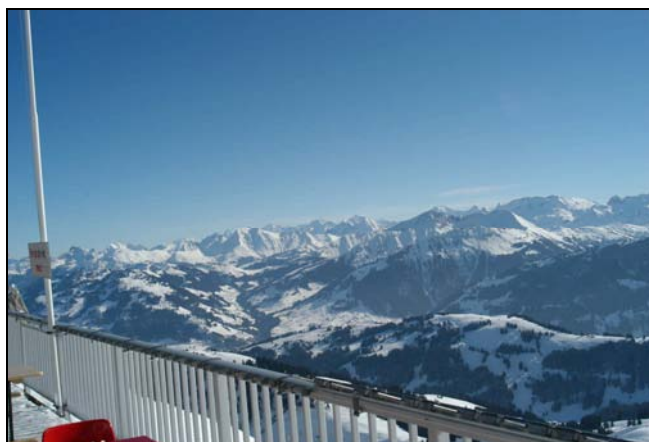
• • Rougemont

Intégration du domaine dans le concept „flex“ Gstaad-Saanenland, c'est-à-dire, fusion des sociétés Videmanette SA et Pra Cluen SA avec la nouvelle société „Bergbahnen destination Gstaad“. Adaptation du concept d'exploitation aux exigences du concept « flex ».
Investissements selon plan d'investissements du concept « flex ».

• • Château d'Oex

Collaboration comme porte d'entrée, sur deux axes:

- .. axe 3 : Château-d'Oex – Rougement – Eggli (Gstaad- - Saanenland)
concept « flex »
- .. axe 2 : Leysin – Les Mosses/La Lécherette – Château-d'Oex
- Renforcement des efforts de diversification par la recherche d'activités complémentaires et alternatives.
- Renforcement de la position d'accueil pour le client régional notamment par le développement de la chaîne de services.
- Recherche du maintien des lits disponibles. Réorganisation de l'exploitation et de la promotion.
Elargissement du jardin de neige adapté à son positionnement dans la région.
- Abandon définitif et démontage des installations des Monts Chevreuils. Dans ce contexte, il s'avère nécessaire de trouver une solution pour le maintien administratif des droits et concessions.
- Préparation de l'abandon du domaine de La Braye. Cette mesure doit être réalisée en fonction de la réalisation des activités alternatives, au plus tard à la fin de la concession des installations principales. ARW recommande une analyse approfondie en commun avec les services cantonaux concernés.
- Renforcement des transports publics en direction des deux axes.



Videmanette, 14.0 2.2003

9.3.2 Axe 2 : Leysin - Les Mosses/La Lécherette - Château-d'Oex / Thays - La Forclaz

9.3.2.1 Principes

- Restructuration des sociétés
- Renforcement des liaisons, notamment Leysin – Les Mosses – La Lécherette
- Renforcement en altitude (Pic Chaussy)
- Renforcement de la combinaison ski nordique – ski alpin, notamment par la création du Centre nordique aux Mosses
- Elargissement du jardin des neiges aux Mosses
- Renforcement de la collaboration, voir fusion Leysin – Les Mosses/La Lécherette
- Fusion des offices du tourisme

9.3.2.1 Constats

• • Les Mosses – La Lécherette (Ormont-Dessous)

Aux Mosses, il y a toujours deux sociétés : Les Mosses/La Lécherette et Les Dorchaux. L'exploitation est assurée par la société des Mosses et La Lécherette. La préparation de la fusion est en cours. La situation des sociétés est difficile. Des investissements de remplacement ne sont pas réalisables sans aide publique. Pour des raisons financières, la télécabine du Pic Chaussy, société indépendante, a été mise hors service. Ceci a entraîné des conséquences négatives importantes sur la station.

Le domaine skiable des Mosses doit être considéré comme isolé mais il dispose de deux accès intéressants et faciles : Fribourg-Bulle par Château-d'Oex et Genève-Lausanne par Aigle. De ce fait, la zone attenante est importante et présente un grand potentiel. Les grandes possibilités de parkings sont également à mettre en exergue.

Les Mosses est une station traditionnelle dont les premières installations datent des années 52-53. On dénombre actuellement 11 téléskis en exploitation. Par son positionnement, le domaine a une vocation familiale et enregistre une forte fréquentation de pendulaires.

Depuis l'abandon du domaine du Pic Chaussy, on constate un manque d'offre de pistes plus exigeantes. Ceci fait perdre à la station un grand potentiel de clientèle qui exige une offre variée. De même, une piste en altitude fait défaut. (Pic Chaussy : 2'300 m.)

La combinaison de la réalisation d'un centre nordique avec le complément de l'offre ski par des pistes en altitude, plus difficiles, pourrait renforcer la position des Mosses comme centre touristique. Il s'agit ici d'un élément clé pour le renforcement du potentiel concurrentiel de la région des Alpes vaudoises.

• • La Forclaz (Ormont-Dessous)

La Forclaz dispose d'un petit téléski près du village, avec illumination. L'installation est relativement vieille mais bien entretenue. L'exploitation de l'installation dépend de l'engagement bénévole des organes responsables.

• • **Leysin**

Télé Leysin SA est dans une situation financière précaire. Une procédure d'assainissement est en cours. Sans issue positive, Télé Leysin SA sera forcée de déposer le bilan et par ce fait, la société ne sera plus en mesure d'assurer les besoins importants en investissements de remplacement d'installations et d'enneigement mécanique.

Télé Leysin SA exploite 9 installations (sans les petites installations à proximité de la station). Le domaine de Leysin est isolé et trop vaste pour le chiffre d'affaires réalisé, malgré que les installations de l'Ouest (Solacyre-Prafandaz) ont déjà été abandonnées. Le domaine gravite de 1'300 à 2'300 m. d'altitude. Il a une exposition principalement Sud et est étiré, ce qui nécessite un nombre d'installations considérable et des pistes de liaison sans grande attractivité.

Une liaison par une installation de remontées mécaniques serait techniquement réalisable mais rendue très difficile notamment par les contraintes écologiques. Du point de vue économique, cette liaison n'est pas envisageable dans le contexte actuel. Un assouplissement de la liaison du domaine doit être recherché par le renforcement des transports publics.

Télé Leysin SA ne dispose que d'un enneigement mécanique ponctuel. L'assurance minimale d'enneigement mécanique sera vitale pour la survie de la station.

La télécabine de La Berneuse et le télésiège de Tête d'Aï sont en bon état. Les autres installations nécessitent un grand besoin de renouvellement.

Le besoin en investissements s'élève à 14.6 mio (cf programme d'investissements détaillés dont environ la moitié concernant les installations de remplacement transport, l'autre moitié est nécessaire pour l'enneigement mécanique). Le PPA correspondant est en consultation auprès des services cantonaux.

Le projet du train de La Berneuse vient d'être rejeté par l'Office fédéral des transports. Un recours contre cette décision est envisagé. Vu le besoin en investissements urgents, ce projet n'entre pas dans les premières priorités.

9.3.3.3 Propositions ARW

• • **Région**

- Assainissements financiers des sociétés de remontées mécaniques
- Renforcement de la collaboration – fusion des sociétés
- Exploitation du potentiel exceptionnel des Mosses (Centre nordique Pic-Chaussy)
- Amélioration de la liaison par renforcement des transports publics
- Fusion des Offices de tourisme

• • **Ormont-Dessous**

- Finalisation de la procédure de fusion en cours des sociétés aux Mosses
- Réduction du nombre d'installations par la réalisation d'installations plus performantes (selon les priorités définies et les capacités financières des sociétés de la commune/cf programme d'investissements détaillés)
- Lancement d'une étude détaillée pour la reconstruction de la télécabine du Pic Chaussy
- Réalisation du Centre nordique, si possible avec intégration des installations militaires avec un objectif de centre national
- Agrandissement du jardin de neige
- Renforcement du transport public en direction de Leysin et Château-d'Oex
- Examen de l'introduction d'un système d'exploitation de parking

• • **La Forclaz**

- Maintien de l'exploitation du télési
- En surveillant : la maintenance technique et la couverture d'assurance (assurance RC, organes)

• • **Leysin**

- Finalisation de la restructuration financière
- Renforcement de la collaboration avec la société fusionnée des Mosses, dans l'objectif d'une fusion
- Renforcement des transports publics en direction des Mosses et des Diablerets
- Remplacement installation de Tête d'Aï par installation plus performante
- Renforcement de l'enneigement mécanique : Leysin – Berneuse ; Chaux du Mont ; Tête d'Aï – Brion
- Ev. réduction du domaine skiable dans la périphérie notamment par la fermeture des installations Solepra, Choulet et Crête du Fer



Pic Chaussy 25. 02.2003

9.3.3 Axe 1 : Villars/Gryon - Les Diablerets - Glacier 3000

9.3.3.1 Principes

- Coopération/Fusion Villars-Gryon – Meillerets – Isenau
- Fusion des Offices de tourisme
- Renforcement de l'enneigement technique à Villars, Gryon et Les Diablerets
- Développement du transport public sur la liaison Meillerets – Isenau – Glacier 3000
- Intégration de Glacier 3000 dans la structure d'exploitation de Villars-Gryon- Les Diablerets et de Gstaad-Saanenland

9.3.3.2 Constats

• • Villars-Gryon

Villars est une station de tourisme renommée. La station a déjà réalisé, en 1996, la fusion des 3 sociétés dans l'actuelle société Télé Villars-Gryon SA, fusion liée à un assainissement.

Les domaines skiables de Villars et de Gryon sont reliés par des installations et des pistes. L'extension du domaine est limitée. Le domaine est relié par un télésiège horizontal avec le domaine du Meillerets. Il n'existe pas de liaison par piste.

Actuellement, 12 installations sont en exploitation. La société a remplacé, durant ces dernières années, plusieurs téléskis par des installations modernes. D'autres installations de remplacement sont planifiées à court terme (cf programme d'investissements détaillés).

Le domaine ne dispose que d'une installation d'enneigement mécanique qui ne permet pas d'assurer un enneigement de base. L'extension de l'enneigement mécanique est d'une priorité incontournable pour Villars-Gryon. Le PPA de Villars (commune d'Ollon) est en consultation auprès du canton; celui de Gryon est en phase de préparation.

Les besoins d'investissements de Télé Villars-Gryon SA des années 2003 à 2011 s'élèvent à Fr. 26.5 mio (cf programme d'investissements détaillés), avec une priorité des investissements pour l'enneigement mécanique.

• • Les Diablerets

Sur le territoire de la commune d'Ormont-Dessus, deux sociétés indépendantes exploitent des domaines skiables:

- Meillerets-Les Diablerets-Vers l'Eglise S.A.
- Télécabine Les Diablerets – Isenau S.A.

Les 2 sociétés sont gérées par une direction commune qui assument également la direction de Glacier 3000.

La société des Meillerets se trouve en difficultés financières évidentes. Un assainissement paraît incontournable. La société d'Isenau présente actuellement des résultats corrects et l'exploitation est assurée pour les prochaines années. Le remplacement de l'installation de base construite en 1974, n'est pas contre pas assuré.

• • **Les Meillerets**

Le domaine de Meillerets est relié par un télésiège horizontal avec Villars-Gryon. Ces domaines reliés correspondent ensemble à une taille critique qui peut être concurrentielle au niveau international. Le désavantage est la faible altitude (1'150 m. à 2'000 m.).

Entre Télé Villars-Gryon SA et Meillerets SA, la collaboration est fortement développée (coordination dans l'exploitation, coordination tarifaire, promotion commune, etc.). Ceci n'évite pas une concurrence fratricide.

Meillerets exploite 9 installations dont 2 télésièges modernes. Sur les autres installations, on constate un grand besoin de renouvellement avec priorité au téléski Laouissalet. Ce téléski dessert une piste intéressante liée au télésiège de liaison. Son remplacement est par conséquent intéressant pour les 2 sociétés voisines. Meillerets n'est actuellement pas en mesure d'assurer ce financement. Une solution de partenariat permettrait une réalisation rapide de cet investissement.

Aucune extension du domaine skiable n'est prévue.

Meillerets ne dispose pas d'enneigement mécanique. La réalisation des installations planifiées est urgente:

- Mazots – Les Diablerets
- Raccordement de la station intermédiaire Jorasse
- Mazots – Mi Ruvin – Vers-l'Eglise

Le domaine touchant 3 communes voisines, leur réalisation exige une coordination étroite. Les PPA d'Ormont-Dessus et d'Ormont-Dessous sont seulement en phase de préparation.

• • **Isenau**

Le domaine d'Isenau dispose de l'installation d'accès (télécabine) et de 5 téléskis. Il s'agit d'un domaine orienté Sud avec un vocation idéale „famille“. Il existe une liaison au Col du Pillon mais uniquement piste. Par son exposition Sud, le domaine pâtit souvent d'un manque de neige, au printemps.

- Aucune extension du domaine skiable n'est prévue.
- Isenau ne dispose pas d'enneigement mécanique

Dans les domaines de Meillerets et Isenau, des investissements, à hauteur de Fr. 28 mio sont projetés, répartis sur les années 2003 2012 (cf programme d'investissements détaillés).

9.3.3.3 Propositions ARW

• • **Villars-Gryon**

- Renforcement de la coopération sur l'axe 1, but : fusion de Télé Villars-Gryon avec les sociétés réunies des Diablerets
- Réalisation prioritaire des projets d'enneigement mécanique
- Renouvellement des installations de transport selon la capacité financière
- Soutien au remplacement de l'installation de Laouissalet sur le domaine des Meillerets

• • **Les Diablerets**

- Fusion des 2 sociétés Isenau et Meillerets en 1re étape
- Renforcement de la coopération sur l'axe 1, but : fusion avec Télé Villars-Gryon
- Réalisation de l'enneigement mécanique pour : Mazots – Les Diablerets ; Jorasse ; Mazots – Mi-Ruvine, Mi-Ruvine – Vers-l'Eglise
- Renouvellement des installations selon capacité financière avec priorité du remplacement du téléski de Laouissalet par un TSD (avec soutien de TVG)

9.4 Intégration de Glacier 3000

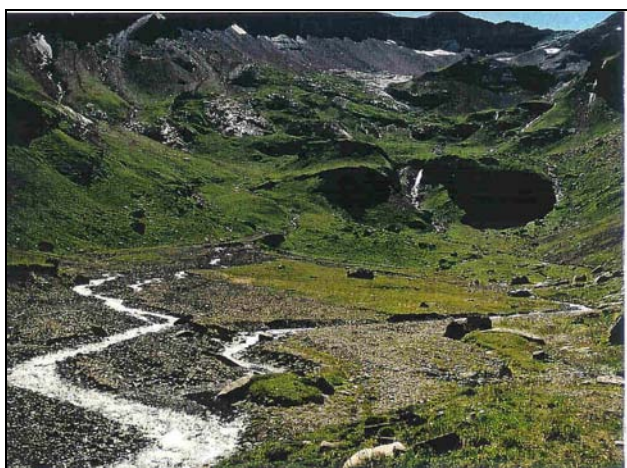
9.4.1 Constats

• • **Glacier 3000**

Le domaine skiable de Glacier 3000 est le seul qui gravite à une altitude de 3'000 m. dans le canton de Vaud. Un programme lourd d'investissements a été réalisé pour créer un outil performant pour les Alpes vaudoises et la région de Gstaad-Saanenland avec le but de garantir la neige pour les 2 régions et de créer un point d'attraction.

Ce but n'a pas été atteint pour plusieurs raisons:

- les pistes sur le glacier sont plates et ne suffisent pas, à elles seules, à attirer une clientèle suffisante à leur exploitation
- par la situation actuelle des pistes principales, il est impossible de garantir une exploitation en début de saison parce que, notamment sur la piste « La Combe d'Audon » qui demande un enneigement abondant, celui-ci n'est pas assuré. Cette situation découle du refus d'autorisation de construire des aménagements sur la piste (corrections terrassement). Il est difficile de combler ce besoin abondant de neige par un enneigement mécanique (durant la saison 2002-2003, la piste de la Combe d'Audon a pu être ouverte seulement le 19 janvier).



- le concept du restaurant ne répond pas à l'image d'un restaurant d'altitude de haut de gamme. De plus, l'exploitation est rendue difficile par la conception de la structure des volumes construits.
- une infrastructure d'animation n'a pas pu être réalisée.

- l'absence d'une piste de retour et l'obligation de faire usage du téléphérique pour rejoindre la station de départ au Col du Pillon est un élément négatif supplémentaire.

Le domaine skiable n'est pas relié avec les domaines des Diablerets et de Gstaad-Saanenland. Cette situation rend l'exploitation d'un domaine de haute altitude encore plus difficile.

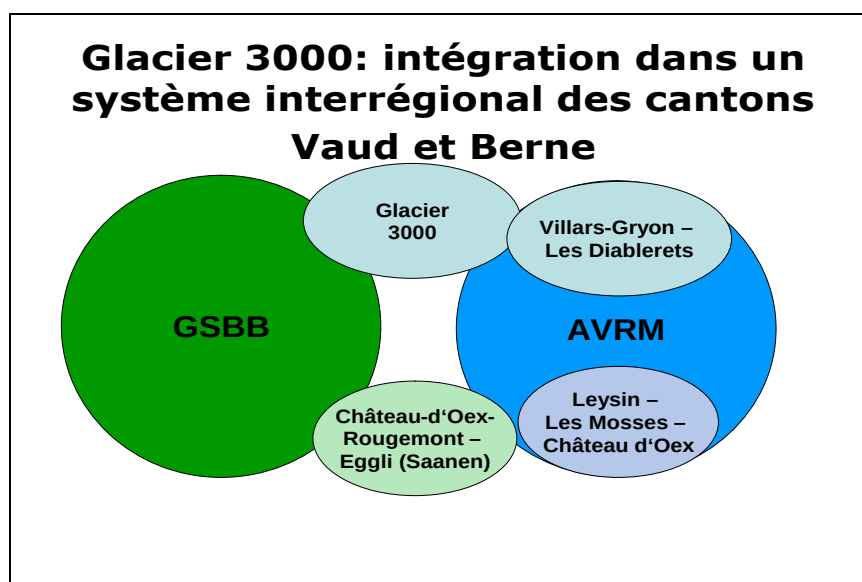
La gestion du domaine est assumée par la direction des sociétés des Diablerets. Par ce fait, les sociétés de Gstaad-Saanenland ne se sentent pas suffisamment concernées. Les synergies possibles ne sont pas suffisamment exploitées.

Cet ensemble de problèmes a généré des difficultés énormes qui ont nécessité un assainissement financier lourd de la société. L'assainissement financier est réalisé mais ne suffira pas s'il n'est pas accompagné de mesures de restructuration de l'entreprise et d'intégration dans le nouveau concept des remontées mécaniques du côté Alpes vaudoises et Gstaad-Saanenland.

9.4.2 Propositions ARW

- • **Glacier 3000**

- Intégration de la société dans un système interrégional des remontées mécaniques des Alpes vaudoises (axe 1) et de Gstaad-Saanenland
- Réexamen du concept d'exploitation des installations de transport des pistes et du restaurant
- Renforcement de l'animation sur le glacier
- Travaux de correction sur les pistes principales
- Réexamen du concept d'enneigement mécanique



9.5 Liaison entre les domaines : transports publics

9.5.1 Constats

Comme nous l'avons constaté ci-dessus, les domaines skiables des Alpes vaudoises ne disposent pas individuellement de la masse critique nécessaire pour être véritablement concurrentiels sur le marché de demain. C'est pourquoi, une promotion commune et une offre globale sont de la plus haute importance. Géographiquement, les domaines sont en partie isolés (Château d'Oex, Leysin, Glacier 3000). C'est seulement par de nouvelles liaisons ou le renforcement des liaisons actuelles que des solutions seront possibles.

La solution entre les domaines de Villars Gryon et Meillerets montre que, avec une simple liaison d'installation, le client peut avoir à disposition une offre doublée de pistes. Des solutions similaires et grandioses sont planifiées actuellement aussi en France (cf. la réalisation du projet spectaculaire entre Les Arcs et La Plagne). De la même manière, des liaisons par de nouvelles installations seraient envisageables entre le Col des Mosses et Leysin, de même qu'entre les domaines skiables de Villars et de Leysin. Ces projets ont été partiellement analysés dans le cadre de cette étude (cf. rapport Schibli sur la liaison Col des Mosses – Leysin). Cependant, tant du point de vue financier que de l'aménagement du territoire ou des aspects écologiques, de telles liaisons ne sont présentement pas réalisables.

Pour cette raison, un accent particulier doit être impérativement mis sur le renforcement des transports publics. Château d'Oex comme porte d'entrée des deux domaines de Rougemont – Gstaad et Col des Mosses-Leysin ainsi que Glacier 3000 par sa situation isolée exigent d'urgence une amélioration manifeste de l'offre de transports publics. De telles mesures à court et moyen termes rendront aussi moins aigu l'isolement de Leysin.

La réalisation d'un tel concept de transports publics, existant d'ailleurs depuis plusieurs années dans la vallée de Saas entre les communes de Saas Balen, Saas Grund, Saas Almagell et Saas Fee (cf. présentation ci-après), démontre la faisabilité et la réussite de telles mesures. Bien évidemment, toutes les régions ne sont pas semblables du point de vue topographique. Mais nous sommes convaincus que, dans la région des Alpes vaudoises aussi, de telles solutions sont possibles, à condition qu'une conception claire soit établie, avec une densité d'horaires suffisante pour être attractive pendant les saisons.

Dans ce concept, il faudra intégrer le domaine des Alpes vaudoises à celui de Gstaad – Saanenland et augmenter fortement les horaires en direction de Glacier 3000 par ces deux côtés. Ainsi on améliorera aussi les conditions d'intégration de Glacier 3000 dans les nouvelles structures de ces domaines.

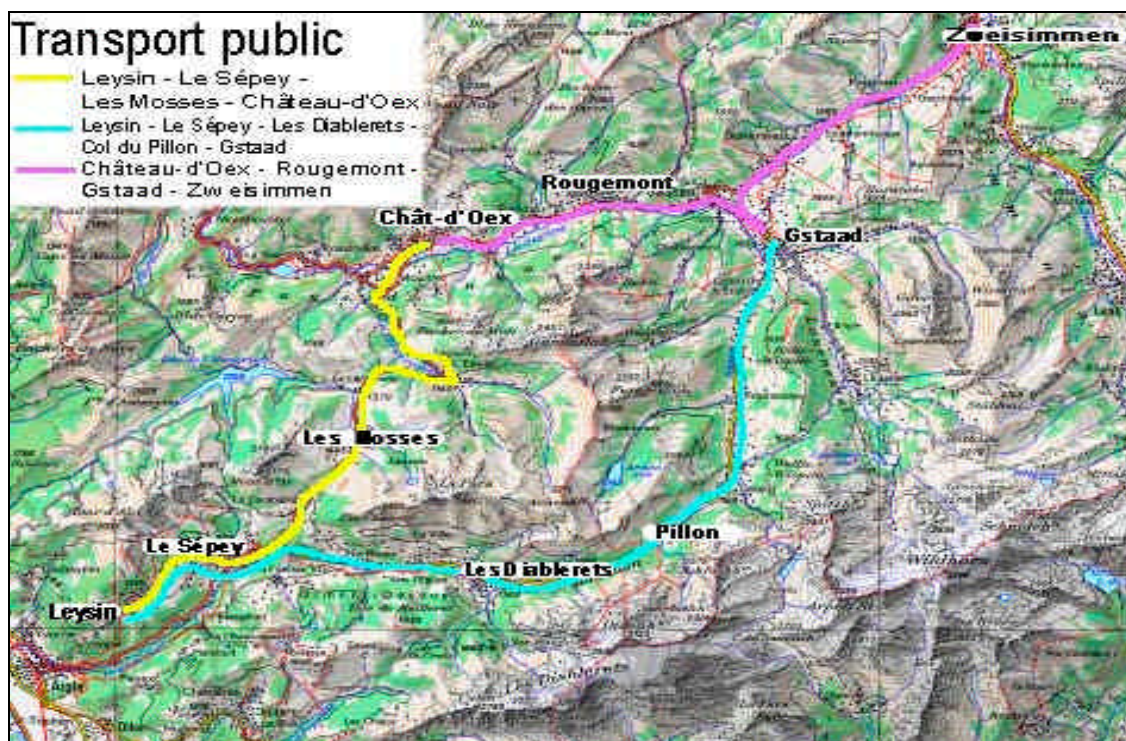
Bien évidemment, de telles solutions ne sont pas réalisables sans un engagement supplémentaires de moyens financiers. Ces coûts ne pourront pas être couverts seulement par une partie des recettes des cartes journalières et des abonnements. Des contributions supplémentaires des communes et du canton seront donc inévitables. Mais en regard des importantes contributions actuelles du secteur public pour les investissements en installations mécaniques et d'enneigement, ces participations financières sont malgré tout fondées.

9.5.2 Propositions ARW

Renforcement des transports publics en complétant l'offre existante par un concept de base avec 3 lignes et un horaire adapté

- Ligne 1: Château d'Oex – Col des Mosses – Le Sépey – Leysin
- Ligne 2: Leysin – Sépey – Les Diablerets – Col du Pillon – Gstaad
- Ligne 3: Château d'Oex – Rougemont – Gstaad – Saanenmöser – Zweisimmen

(cf présentation Skibus Saas & Saastal en annexe de ce chapitre)



Extrait de la carte géographique de la région des Alpes vaudoises

10. Propositions: investissements et priorités

- 10.1 Axe 1: Gryon – Villars – Les Diablerets – Glacier 3000
 10.2 Axe 2 : (Foclaz) – Leysin – Les Mosses (La Lécherette – (Château-d'Oex)
 10.3 Axe 3 : Château-d'Oex – Rougemont – Eggli (Gstaad-Saanenland)

10.1 Axe 1 : Villars/Gryon - Les Diablerets - Glacier 3000

Télé Villars - Gryon S.A.
(Communes de Gryon et Ollon)

Investissements

Projet / type d'installation			Coût préliminaire		Priorité
Caisses	système de contrôle	nouveau	FS	500'000.00	1
Bretaye-Villars	enneigement	nouveau	FS	5'000'000.00	2
Chaux-Sodoleuvre	enneigement	nouveau	FS	4'000'000.00	3'
ROC	Télésiège 6d	nouveau	FS	10'000'000.00	3
Bretaye	extension enneigement	nouveau	FS	2'000'000.00	4
Chaux	extension enneigement	nouveau	FS	2'000'000.00	5
Petit Chamossaire	Télésiège 4f	nouveau	FS	3'000'000.00	6

Investissements totaux **FS 26'500'000.00**

Financement

Crédit FET	Canton du Vaud	40%	FS	10'600'000.00
Crédit LIM	Canton du Vaud	20%	FS	5'300'000.00
Crédit LIM	seco	20%	FS	5'300'000.00
Solde à financer Communes, autres		20%	FS	5'300'000.00
Financement total		100%	FS	26'500'000.00

Les étapes (Télé Villars - Gryon S.A.)

Année			Coût préliminaire	Priorité
2003	Construction	- Caisses	FS 500'000.00	1
2004	Construction	- Bretaye-Villars Enneigement	FS 2'000'000.00	2
2005	Construction	- Bretaye-Villars Enneigement	FS 3'000'000.00	2
2006	Construction	- Chaux-Sodoleuvre Enneigement	FS 4'000'000.00	3'
2007	Construction	- ROC Télesiège 6d (y.c. bâtiment et amenée d'eau au Roc)	FS 10'000'000.00	3
2008	Construction	- Bretaye extension enneigement	FS 2'000'000.00	4
2009	Construction	- les Chaux extension enneigement	FS 2'000'000.00	5
2010	-			
2011	Construction	- Petit Chamossaires Télesiège f4	FS 3'000'000.00	6
Investissements totaux			FS 26'500'000.00	

Meilleret - Les Diablerets - Vers L'Eglise S.A.
Télécabine Les Diablerets - Isenau S.A.
(Commune d'Ormont-Dessus)

Investissements: Meilleret

Projet / type d'installation			Coût préliminaire		Priorité
Laouissalet	Télesiège d4	nouveau	FS	6'200'000.00	2
Vers-D'Eglise-Mi-Ruvine	Télesiège d4	nouveau	FS	6'500'000.00	3
Mazots-Les Diablerets	enneigement	nouveau	FS	3'200'000.00	1
Jorasse	enneigement	nouveau	FS	800'000.00	1
Mazots-Mi-Ruvine	enneigement	nouveau	FS	800'000.00	1
Mi-Ruvine-Vers- L'Eglise	enneigement	nouveau	FS	2'000'000.00	3
Investissements totaux			FS	19'500'000.00	

Investissement: Isenau

Projet / type d'installation			Coût préliminaire		Priorité
Les Diablerets-Isenau	Télécabine	nouveau	FS	8'000'000.00	3
Florieltaz	Télési	maintenu	FS	250'000.00	1
La Crua	Télési	maintenu	FS	300'000.00	1
Investissements totaux Isenau			FS	8'550'000.00	

Investissements totaux Les Diablerets **FS 28'050'000.00**

Financement

Crédit FET	Canton du Vaud	40%	FS	11'220'000.00
Crédit LIM	Canton du Vaud	20%	FS	5'610'000.00
Crédit LIM	seco	20%	FS	5'610'000.00
Solde à financer Commune, autres		20%	FS	5'610'000.00
Financement total		100%	FS	28'050'000.00

Les étapes (Meilleret - Les Diablerets - Vers L'Eglise S.A.
+ Télécabine Les Diablerets - Isenau S.A.)

Année			Coût préliminaire	Priorité
2003	-			
2004	Construction	- Mazots-Diablerets enneigement	FS 3'200'000.00	1
2005	Construction	- Jorasse enneigement	FS 800'000.00	1
		- Mazots-Mi-Ruvine enneigement	FS 800'000.00	1
2006	Construction	- Floriettaz, Télési	FS 250'000.00	1
		- Lauisssalet, Télésiège d4	FS 6'200'000.00	2
2007	Construction	- La Crua, Télési	FS 300'000.00	
2008	Construction	- Vers-l'Eglise-Mi-Ruvine, Télésiège d4	FS 6'500'000.00	3
		- Vers-l'Eglise-Mi-Ruvine, enneigement	FS 2'000'000.00	2
2009	-			
2010	-			
2011	-			
2012	Construction	- Isenau Télécabine	FS 8'000'000.00	3
Investissements totaux			FS 28'050'000.00	

10.2 Axe 2 : Leysin - Les Mosses/La Lécherette - Château-d'Oex / Thays – La Forclaz

Télé Leysin S.A.
(Commune de Leysin)

Investissements

Projet / type d'installation			Coût préliminaire		Priorité
Solepra	Télesiège f2	supprimé	FS		
Choulet	Télesiège f2	entretien+révision	FS		
Brion - le Fer	Télesiège f2	entretien+révision	FS		
Brion - Tête d'Ai	Télesiège d4	nouveau	FS	6'500'000.00	3
Vers Vuarrin	Téléski	supprimé	FS		
Crettaz	Téléski	supprimé	FS		
Plan Praz	Téléski	supprimé	FS		
Solacyre	Téléski	supprimé	FS		
Torrentet	Téléski	supprimé	FS		
Daille 2	Téléski	déplacé	FS		
Petit Solacyre	Téléski	supprimé	FS		
Prafandaz	Téléski	supprimé	FS		
Mayens	Télécabine	supprimé	FS		
Mayen d'Ai	Télesiège	supprimé	FS		
Leysin-Berneuse	Télécabine	entretien+révision	FS		
Leysin-Berneuse	Enneigement	nouveau	FS	4'500'000.00	1
Chaux du Mont	Télesiège f2	entretien+révision	FS		
Chaux du Mont	enneigement	nouveau	FS	1'500'000.00	2
Tête d'Ai-Brion	enneigement	nouveau	FS	1'500'000.00	2
Ai - Bernese	Télesiège	entretien+révision	FS		
Démontages			FS	500'000.00	
Jardin de neige			FS	120'000.00	

Investissements totaux **FS14'620'000.00**

Selon évolution de la situation et disponibilité financière (cf propositions ARW) :

Solepra-Choulet	Télesiège d4	nouveau	FS	6'500'000.00
Fer	Télesiège f4	nouveau	FS	2'500'000.00

Financement

Crédit FET	Canton du Vaud	40%	FS	5'848'000.00
Crédit LIM	Canton du Vaud	20%	FS	2'924'000.00
Crédit LIM	seco	20%	FS	2'924'000.00
Solde à financer	Commune, autres	20%	FS	2'924'000.00
Financement total		100%	FS	14'620'000.00

Les étapes (Télé Leysin S.A.)

Année			Coût préliminaire	Priorité
2003	Fin démontage et remise en état	- Télécabine Mayens - Télésiège Mayens Ai - Télésiège Crettaz - Daille 2	FS 100'000.00 FS FS 50'000.00 FS	
	Construction	- jardin des neiges - enneigement provisoire	FS 70'000.00 FS 50'000.00	
	Mise à l'enquête	- Enneigement Leysin-Berneuse aménagement piste Leysin	FS	
2004	-			
2005	Démontage et remise en état Construction	- Solepra - Enneigement Leysin-Berneuse aménagement piste Leysin	FS 50'000.00 FS 4'500'000.00	1
2006	Démontage Construction	- Crettaz - Chaux-de-Mont Enneigement	FS FS 1'500'000.00	2
2007	Démontage Construction	- Solacyre - Petit Solacyre - Prafandaz - Torrentet - Brion – Tête d'Aï Enneigement	FS 300'000.00 FS 1'500'000.00	2
2008	Construction	Fer		
2009	Construction	- Brion - Tête d'Aï	FS 6'500'000.00	3

Les Mosses/La Lécherette S.A.
(Commune d'Ormont-Dessous)

Investissements

Projet / type d'installation			Coût préliminaire	Priorité
Eraisis	Télési	entretien+révision	FS	
Pra Cornet	Télési	entretien+révision	FS	
Crettex	enneigement	nouveau	FS 1'500'000.00	4
Crettex	Télésiège d4	nouveau	FS 6'000'000.00	3
Parchet	enneigement	nouveau	FS 2'000'000.00	1
Dorchaux 1	Télési	supprimé	FS	
Dorchaux 2	Télési	supprimé	FS	
Dorchaux 3	Télési	supprimé	FS	
Bébert	Télési	supprimé	FS	
Pic Chaussy	Télécabine 6	nouveau	FS 15'000'000.00	1
Pic Chaussy	Enneigement	nouveau	FS 3'000'000.00	2
Jardin des neiges			FS 200'000.00	
Démantèlement			FS ?	1
Investissements totaux		FS	27'700'000.00	

Financement

Crédit FET	Canton du Vaud	40%	FS 11'080'000.00
Crédit LIM	Canton du Vaud	20%	FS 5'540'000.00
Crédit LIM	seco	20%	FS 5'540'000.00
Solde à financer	Commune, autres	20%	FS 5'540'000.00
Financement total		100%	FS 27'700'000.00

Les étapes (Les Mosses/La Lécherette S.A.)

Année			Coût préliminaire		Priorité
2003	-				
2004	Démontage	- Pic Chaussy	FS	?	1
	Construction	- Pic Chaussy	FS	15'000'000.00	1
		- jardin des neiges	FS	200'000.00	
2005		- Enneigement Parchet	FS	2'000'000.00	1
		Pic Chaussy	FS	3'000'000.00	2
		Crettex	FS	1'500'000.00	4
2006	Démontage	- Crettez	FS		
		- Dorchaux 1, 2, 3			
		- La Mosette			
		- Parchet 1,2			
	Construction	- Parchet Télésiège d4	FS	6'000'000.00	3

10.3 Axe 3: Château-d'Oex – Rougemont – Eggli (Gstaad – Saanenland)

Télé Château-d'Oex S.A.
(Commune de Château-d'Oex)

Investissements

Projet / type d'installation	Coût préliminaire		Priorité
Jardin des neiges	FS	200'000.00	
Démantèlement des installations	FS (?)	1'000'000.00	3
Investissements totaux	FS	1'200'000.00	

Financement

Crédit FET	Canton du Vaud	40%	FS	1'080'000.00
Crédit LIM	Canton du Vaud	20%	FS	40'000.00
Crédit LIM	seco	20%	FS	40'000.00
Solde à financer	Commune, autres	20%	FS	40'000.00
Financement total		100%	FS	1'200'000.00

Les étapes (Télé Château-d'Oex S.A.)

Année		Coût préliminaire
2003	-	
2004	-	
2005	-	
.....	Démantèlement	?

Téléphérique Rougemont-Videmanette S.A.
(Commune de Rougemont)

Investissements

Projet / type d'installation			Coût préliminaire		Priorité
Pra Cluen	Télesiège 4d	nouveau	FS	7'000'000.00	1
Rougemont-Videmanette	extension enneigement	nouveau	FS	1'850'000.00	1
Pra Cluen-Chalberhöni	enneigement	nouveau	FS	350'000.00	1
Pra Cluen-les Guilles	amélioration piste	nouveau	FS	200'000.00	1
Chalberhöni-Eggli	amélioration piste		FS	100'000.00	1
Chalberhöni	liaison Télécord	nouveau	FS	250'000.00	1
Videmanette	Télécabine	entretien	FS	250'000.00	2
Videmanette	Télécabine	renouvellem.	FS	(18'000'000.00)	3
Investissements totaux			FS	10'000'000.00	

Financement

Crédit FET	Canton du Vaud	40%	FS	4'000'000.00
Crédit LIM	Canton du Vaud	20%	FS	2'000'000.00
Crédit LIM	seco	20%	FS	2'000'000.00
Solde à financer Commune, autres		20%	FS	2'000'000.00
Financement total		100%FS		10'000'000.00

Les étapes (Téléphérique Rougemont-Videmanette S.A.)

Année			Coût préliminaire		Priorité
2003	Entretien	- Rougemont-Videmanette Télécabine	FS	50'000.00	1
2004	Construction	- Chalberhöni-Pra Cluen Télésiège 4d	FS	7'000'000.00	1
	Construction	- Rougemont-Videmanette Extension enneigement méc.	FS	1'850'000.00	1
	Construction	- Chalberhöni-Pra Cluen Réfection enneigement méc. 1ère étape	FS	350'000.00	1
	Construction	- Chalberhöni Télécord Liaison	FS	250'000.00	2
	Entretien	- Rougemont-Videmanette Télécabine	FS	100'000.00	1
2005	Amélioration	- Pra Cluen-les Gouilles - Chalberhöni-Eggli pistes	FS	300'000.00	1
	Entretien	- Rougemont-Videmanette Télécabine	FS	100'000.00	1
2007	renouvellement	- Rougemont-Videmanette Télécabine	FS	?	
Investissements totaux			FS	10'000'000.00	

Viège, 28 août 2003/FP/ZR