

# ALPES VAUDOISES 2020 RAPPORT FINAL

11 JUILLET 2013



# ALPES VAUDOISES 2020 RAPPORT FINAL

11 JUILLET 2013

Pour le Comité de pilotage de la démarche ALPES VAUDOISES 2020

**Comité de rédaction du rapport :**

Madame A. Oguey, présidente du comité de pilotage de la démarche Alpes vaudoises 2020  
Monsieur J.-M. Udriot, président de la CITAV, président du comité de rédaction  
Monsieur Ph. Solms, CITAV, secrétaire du comité de rédaction  
Madame V. Martrou et Monsieur J.-B. Leimgruber, SPECo  
Monsieur F. Margot, Pays-d'Enhaut Région  
Monsieur Ch. Minacci, Aigle Région  
Monsieur S. Beck, CITAV  
Monsieur A. Turatti, CITAV

**Consultant :**

Monsieur G. Badan, agence de communication Tandem

Le Sépey, le 11 juillet 2013



## SOMMAIRE

Résumé pour lecteur pressé	7
<b>Introduction</b>	
Origine et finalité de la démarche Alpes vaudoises 2020	9
Statut du rapport Alpes vaudoises 2020	9
Élaboration du rapport Alpes vaudoises 2020	9
<b>Volet stratégique</b>	
<b>1. CONTEXTE</b>	
1.1 Situation socioéconomique dans les Alpes vaudoises	11
1.2 Évolution du secteur touristique durant la dernière décennie	11
1.3 Enjeux climatiques et environnementaux	11
<b>2. VISION</b>	
2.1 Accélérer l'adaptation des conditions cadres socioéconomiques et du tourisme	15
2.2 Vision touristique : une offre dynamisée et un souffle nouveau sur les marchés de prédilection	16
2.3 Objectifs stratégiques et mise en cohérence transversale	17
<b>3. STRATÉGIE (objectifs et axes prioritaires)</b>	
3.1 Coordination et cadre organisationnel	19
3.2 Glacier 3000, attraction phare 4-saisons	21
3.3 Tourisme 4-saisons	23
3.4 Remontées mécaniques	25
3.5 Mobilité	27
3.6 Hébergement	29
<b>Volet opérationnel</b>	
<b>4. MESURES, INVESTISSEMENTS ET MISE EN ŒUVRE</b>	
4.1 Liste des mesures et investissements estimés (état au 9 juillet 2013)	31
4.2 Les acteurs et leur organisation : une condition pour la réussite de la mise en œuvre	34
4.3 Calendrier indicatif	35
<b>5. ENJEUX DE FINANCEMENT</b>	
5.1 Des soutiens à un secteur de faible productivité	37
5.2 Financement	37
<b>Éclairage final</b>	
Un rapport pour aller de l'avant, sur la base d'un consensus fort	39
Engagement des parties prenantes Alpes vaudoises 2020	40
Annexes	44
Documents de référence	45



## Résumé pour lecteur pressé

---

Pour un territoire de montagne ne pouvant pas compter sur un développement significatif d'activités à forte valeur ajoutée, la stratégie Alpes vaudoises 2020 et les investissements envisagés dans ce cadre revêtent une importance particulière. Se donnant pour but de redynamiser le tourisme, secteur incontournable de l'économie des Alpes vaudoises, la stratégie espère en effet contribuer de manière déterminante à l'équilibre socioéconomique global de la région et, ce faisant, à son avenir.

### La Vision et les objectifs stratégiques

La Vision qui préside à la stratégie Alpes vaudoises 2020 est celle d'une région touristique ayant la taille critique pour conjuguer de manière forte et compétitive des attractions phares avec une offre globale d'une grande diversité. Cette Vision repose sur un potentiel important en matière de mise en réseau, cela autant au niveau de l'offre et des différentes composantes géographiques de la région, que sur le plan du management touristique. Par une bonne coordination du développement et de la promotion, par des complémentarités judicieusement valorisées au sein du territoire, et par une mobilité facilitée, il s'agit de proposer à l'hôte un espace de liberté particulièrement attractif, lui permettant de découvrir chaque station, avec son caractère propre et ses produits spécifiques.

La Vision, par ailleurs, renvoie aux opportunités de développement touristique existant en toute saison, ainsi qu'au potentiel significatif que constitue l'accessibilité des Alpes vaudoises. En la matière, la région bénéficie en effet de connexions ferroviaires privilégiées avec le bassin lémanique et la région fribourgeoise, et d'un excellent temps de parcours depuis Genève-Aéroport.

Six objectifs stratégiques découlent de la Vision :

1. Déployer une stratégie de mesures coordonnées dans un cadre organisationnel régional fort.
2. Viser la réalisation d'une liaison portée directe entre le village des Diablerets et Glacier 3000.
3. Favoriser la transition vers un tourisme moins dépendant de la neige (tourisme 4-saisons).
4. Valoriser et améliorer la compétitivité des remontées mécaniques en toute saison et en intégrant les enjeux climatiques et environnementaux.
5. Optimiser l'offre de mobilité en tenant compte autant des enjeux socioéconomiques généraux que des enjeux spécifiques au tourisme.
6. Renforcer l'attractivité et la rentabilité de l'hébergement.

Les objectifs 2 (Glacier 3000) et 4 (remontées mécaniques) appellent quelques précisions :

La réalisation d'une liaison portée 4-saisons raccordant directement Glacier 3000 à une interface train-remontées mécaniques située aux Diablerets, exercerait un effet d'entraînement majeur au profit de l'ensemble du tourisme régional. À ce titre, le projet est une priorité manifeste. Toutefois, la liaison envisagée se trouvant en conflit avec des mesures de protection des paysages, l'objectif stratégique ne porte pas sur sa réalisation, mais sur l'étude de sa faisabilité et de ses alternatives.

Dans le cadre de l'objectif 4, relatif aux remontées mécaniques, la stratégie met un accent important sur l'offre ski. L'essentiel des revenus touristiques étant directement ou indirectement subordonné au ski, il est en effet essentiel de veiller à son attractivité parallèlement aux efforts à consacrer à l'objectif 3, visant le renfort de l'offre 4-saisons. En matière climatique, la période critique pour les zones skiables les plus sensibles pourrait débuter vers 2035. La menace, qui n'affectera d'abord que des périmètres limités, ne concerne pas les investissements prévus à l'horizon 2020.

### Les mesures, les coûts et le financement

Les objectifs de la stratégie se déclinent en axes prioritaires et en une centaine de mesures concrètes. Une première estimation du coût des mesures envisagées a été réalisée. Les montants relatifs aux différentes catégories de mesures, bien qu'ils demandent pour la plupart à être affinés, éclairent l'important effort qu'il faudra consentir pour redynamiser l'économie touristique de la région.

Cet effort renvoie autant à des financements publics que privés. Comme c'est le cas dans l'ensemble de l'arc alpin, l'importance des soutiens publics au tourisme de montagne reste en effet incontournable dans les Alpes vaudoises. La présentation du rapport Alpes vaudoises 2020 au Conseil d'Etat, envisagée à l'automne 2013, a ainsi pour but de solliciter des soutiens et doit, par ailleurs, permettre la levée d'un moratoire sur le financement cantonal des remontées mécaniques.

#### La validation du rapport

Réalisé de manière concertée par les acteurs régionaux, le rapport Alpes vaudoises 2020 est appelé à fonctionner comme une référence, à la fois pour l'action des instances, communes et porteurs de projets des Alpes vaudoises, et pour l'intervention de l'Etat en matière de développement économique et touristique régional. Sa validation porte sur la Vision, les objectifs et les axes prioritaires de la stratégie. En revanche, la validation ne concerne pas le volet opérationnel, dont en particulier la liste des mesures et les aspects financiers s'y rapportant. Ces éléments, parce qu'ils impliquent souvent des conditions de faisabilité particulières, sont en effet appelés à être encore précisés et confirmés.

## INTRODUCTION

### **Origine et finalité de la démarche Alpes vaudoises 2020**

La mise en place d'un cadre stratégique pour le développement du tourisme dans les Alpes vaudoises remonte à une dizaine d'années. Faisant référence pour l'octroi de soutiens cantonaux et fédéraux, ce cadre stratégique a permis des avancées. Il est néanmoins apparu nécessaire de le réexaminer, aussi bien en raison de l'évolution difficile affectant globalement le tourisme régional, qu'en fonction d'enjeux spécifiques<sup>1</sup>.

Relancée en 2009, la réflexion stratégique s'est développée dans le cadre d'une démarche baptisée "Alpes vaudoises 2020". Dès 2011, la constitution d'un large comité de pilotage a permis de mobiliser les acteurs régionaux et le Département de l'économie et du sport, afin de légitimer les options retenues selon une logique de concertation et de consensus.

Le présent rapport synthétise les résultats de cette démarche. Il définit une Vision et actualise les modalités stratégiques devant permettre de garantir la vitalité future du tourisme régional, activité vitale pour les Alpes vaudoises. Il expose également l'enjeu financier relatif aux objectifs visés, ainsi que les limites des capacités financières des entreprises du secteur touristique et des communes concernées. Sa présentation au Conseil d'Etat, envisagée à l'automne 2013, a notamment pour but de solliciter des soutiens et doit, par ailleurs, permettre la levée d'un moratoire sur le financement cantonal des remontées mécaniques<sup>2</sup>.

### **Statut du rapport Alpes vaudoises 2020**

La validation du rapport porte sur la Vision, les objectifs et les axes prioritaires de la stratégie présentée. À ce titre, elle confère au rapport un statut de document cadre, engageant les signataires. Pour le Département de l'économie et du sport, il a valeur de stratégie régionale, faisant référence pour l'application des articles 20 et suivants de la Loi sur l'appui au développement économique.

En revanche, la validation du rapport ne concerne pas le volet opérationnel de la stratégie, à savoir les chapitres 4 et 5, et en particulier la liste des mesures et les aspects financiers s'y rapportant. Ces éléments concrets, notamment lorsqu'ils impliquent des conditions de faisabilité particulières, sont en effet appelés à être précisés quand nécessaire, et confirmés par les acteurs directement concernés.

### **Élaboration du rapport Alpes vaudoises 2020**

#### Documents de base

---

<sup>1</sup> Au rang des enjeux spécifiques, on mentionnera en particulier le réchauffement climatique. Au Grand Conseil, cette problématique a donné lieu au postulat Olivier Feller et consorts, 07\_POS\_245, demandant au Conseil d'Etat l'élaboration d'un plan d'actions pour les stations d'hiver vaudoises.

<sup>2</sup> Le 13 avril 2011, un moratoire a été décidé par le Gouvernement dans l'attente d'une planification en matière de remontées mécaniques et d'enneigement artificiel, et d'un rapport sur l'utilisation des taxes de séjour. Ces éléments, qui font partie des annexes au présent rapport, constituent les documents suivants :

<sup>2</sup> Le 13 avril 2011, un moratoire a été décidé par le Gouvernement dans l'attente d'une planification en matière de remontées mécaniques et d'enneigement artificiel, et d'un rapport sur l'utilisation des taxes de séjour. Ces éléments, qui font partie des annexes au présent rapport, constituent les documents suivants :

- Groupe de travail remontées mécaniques Alpes vaudoises, 2013, *Rapport du GT RM Alpes vaudoises pour la mise en œuvre du masterplan Furger « Le Grand Réseau »* ;
- CITAV, 2013, *Alpes vaudoises vision 2020 - Taxes de séjour / Rapport de synthèse*.

Le rapport est alimenté par des documents d'origines diverses, dont l'ensemble vise à couvrir au mieux les différents enjeux caractérisant le tourisme dans les Alpes vaudoises. Ces documents peuvent être catégorisés ainsi :

- études, enquêtes et documents-cadres existants concernant les Alpes vaudoises ;
- documents d'experts commandités dans le cadre de la démarche Alpes vaudoises 2020 ;
- documents établis dans le cadre de la démarche Alpes vaudoises 2020 par des groupes de travail thématiques composés d'acteurs locaux, de professionnels des instances touristiques et de développement et, selon les cas, de spécialistes externes ;
- compléments aux documents des groupes de travail, ces compléments ayant également été commandités dans le cadre de la démarche Alpes vaudoises 2020 ;
- documents non spécifiques aux Alpes vaudoises, mais pertinents par rapport à certaines questions traitées dans le cadre de la démarche Alpes vaudoises 2020.

#### Points de divergence entre les documents de base

Parce qu'ils rendent compte de problématiques sectorielles n'ayant pas forcément fait l'objet d'une mise en perspective transversale et d'une analyse des éléments limitant ou conflictuels y relatifs, ces documents ont donné lieu à un examen critique présenté le 19 avril 2013 au comité de pilotage de la démarche Alpes vaudoises 2020. Selon la même logique, le rapport Alpes vaudoises 2020 développe donc son contenu stratégique en mentionnant aussi les principaux éléments porteurs de risques. Dans chaque partie du chapitre 3, ces éléments figurent dans la rubrique intitulée « Éclairage complémentaire (facteurs de risque ou de succès, enjeux spécifiques ou autres remarques) ».

#### Disparités des documents en matière d'approfondissement des thématiques

Concernant les documents de base du rapport, il est également utile de signaler qu'ils n'atteignent pas tous le même degré d'aboutissement. Certaines thématiques ont pu donner lieu à des planifications détaillées et chiffrées, alors que cela n'a pas été possible pour d'autres. Ainsi, par exemple, la plupart des enjeux concernant les remontées mécaniques sont déclinés jusqu'au niveau des installations projetées et de leurs coûts, alors que les enjeux relatifs à la valorisation des transports publics entre stations ne sont encore traités qu'au niveau des principes.

#### Volonté de concision du rapport

Le choix d'un rapport aussi synthétique que possible a deux raisons. Les éléments clés de la stratégie Alpes vaudoises 2020 peuvent ainsi être appréhendés facilement dans leur globalité, ce qui fait mieux apparaître leurs relations d'interdépendance et de complémentarité. La concision, par ailleurs, rend l'emploi du rapport plus simple – ce qui sera particulièrement utile dans le cadre des processus de concertation et de coordination nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie.

#### Les annexes du rapport

Si le rapport vise une concision maximale, il ne peut toutefois faire l'économie d'un nombre relativement important d'annexes et documents de référence. En ce qui concerne certains des documents constituant les annexes, il est utile de signaler que leur contenu n'est pas nécessairement cautionné in extenso par le rapport Alpes vaudoises 2020. Les cas de ce type sont précisés en tête de la liste des annexes.

### 1.1 Situation socioéconomique dans les Alpes vaudoises

#### Les communes de montagne du district d'Aigle

Dans le district d'Aigle, la situation économique apparaît contrastée lorsqu'on compare les communes de montagne avec celles de plaine. La topographie de la montagne (qui se traduit par des faiblesses en termes d'accessibilité, d'infrastructures, de services, de disponibilité de main-d'œuvre et de clientèle, etc.) prétérite en effet le développement d'activités à forte valeur ajoutée. Les communes de montagne constituent des espaces que l'on peut donc qualifier de périphériques.

Les secteurs de l'agriculture, du tourisme et du bâtiment, à part de labour intensive, sont les plus fortement représentés. Au cours de la dernière décennie, la croissance économique de la région des Alpes vaudoises a été nettement plus modeste que la moyenne suisse et la moyenne du Canton de Vaud. Après un recul marqué entre 1990 et 2000, on observe en revanche un accroissement des personnes actives occupées sur place entre 2000 et 2009. La progression annuelle de 1% au cours de cette dernière décennie se situe dans la moyenne nationale. Le rôle moteur du tourisme a des effets d'entraînement sur le commerce, l'immobilier, la construction et le second œuvre. Une particularité intéressante à Leysin et Villars-Gryon est d'abriter différentes écoles privées qui sont pourvoyeuses d'emplois et qui fonctionnent aussi en lien avec le tourisme et les entreprises internationales.

#### Les communes du Pays-d'Enhaut

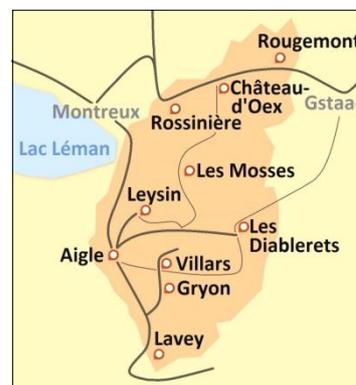
Si le Pays-d'Enhaut a stoppé sa tendance au dépeuplement voici une trentaine d'années, il n'en demeure pas moins confronté à une vitalité démographique sensiblement plus faible que le reste du canton, reflétant sa structure économique à la marge des secteurs les plus productifs. Son économie est en effet caractérisée par une présence importante du secteur primaire, avec une agriculture très dynamique, et l'absence totale de secteur industriel et de services internationaux liés à la croissance de l'arc lémanique.

La stratégie de développement économique du Pays-d'Enhaut vise une diversification par le renforcement des services de son centre régional (Château-d'Oex : pôle santé, collège, services aux entreprises et à la population) et de ses centres locaux (Rougemont et Rossinière), la création de conditions favorables au développement des entreprises (centre artisanal du Pays-d'Enhaut), la valorisation économique des ressources primaires du territoire (spécialités régionales, filière bois, énergie) et le tourisme. L'amélioration des conditions cadre de l'économie intègre la nécessité d'améliorer simultanément le cadre de vie pour les habitants, actuels et futurs (mobilité, urbanisme, paysage, etc.).

### 1.2 Évolution du secteur touristique durant la dernière décennie

#### Territoire considéré

Pour les instances en charge de la promotion de la région touristique des Alpes vaudoises, celle-ci couvre non seulement le Pays-d'Enhaut et les communes de montagne du district d'Aigle, mais aussi la zone vaudoise de la vallée du Rhône (à l'exclusion des communes de Villeneuve et Noville). En effet, le périmètre de la vallée comprend des attractions, comme le château d'Aigle, les Bains de Lavey ou les Mines de Sel de Bex, qui entretiennent des synergies importantes avec les stations de Leysin et de Villars, notamment.



### Importance et dynamique du secteur touristique : points clés

Évalué en 2004<sup>3</sup>, le poids du tourisme dans l'économie régionale se révèle déterminant. La demande globale des hôtes génère un volume de chiffre d'affaires touristique direct de 485 mio CHF et indirect de 215 mio CHF, c'est-à-dire de 700 mio de francs au total. Avec des contributions touristiques (directes et indirectes) de 29.4% au PIB régional et de 29.4% à l'emploi, près d'un franc sur trois de chiffre d'affaires généré dans la région a pour origine le tourisme. Ces ratios sont plus forts que ceux observés dans le Bas-Valais (18.0% et 19.4%), et même plus élevés que ceux d'un autre périmètre touristique proche, l'Oberland bernois (26.6% et 28.2%). Enfin, par rapport à ce qui s'observe dans l'arc lémanique, les effets du tourisme sur l'économie sont environ quatre fois plus importants.

L'économie touristique connaît toutefois une détérioration manifeste durant la dernière décennie, cela en dépit d'investissements privés et publics, de regroupements d'acteurs et d'efforts réalisés en matière de rationalisation et de valorisation de l'offre. Entre autres symptômes, on notera la tendance à la baisse affectant les capacités et nuitées hôtelières, ainsi que la stagnation des résultats des sociétés de remontées mécaniques<sup>4</sup>.

### Évolution du cadre organisationnel durant la dernière décennie

En 2002, les aides fédérales au tourisme ayant été conditionnées à la mise en place de stratégies cantonales de développement touristique, le Canton de Vaud et ses partenaires régionaux ont commandité différentes études, qui, pour les Alpes vaudoises, ont ensuite constitué un cadre stratégique de référence<sup>5</sup>. Découlant des constats établis par ces études, trois défis interdépendants sont apparus incontournables pour anticiper les changements à venir :

- la concentration et la coordination des forces par des restructurations et la mise en place d'une gouvernance touristique régionale ;
- le renfort du tourisme 4-saisons par la diversification ;
- l'optimisation et la rationalisation de l'offre neige, colonne vertébrale du tourisme régional.

En matière de concentration et de coordination des forces, des avancées ont été réalisées dans le sens des orientations stratégiques établies. Au niveau des offices de tourisme et des communes, on retiendra :

- la prise en charge de Bex par l'office de tourisme de Villars (2007) ; l'harmonisation des taxes de séjour et des taxes sur les résidences secondaires entre les trois communes du Pays-d'Enhaut (2008) ; la création subséquente du fonds d'équipement touristique du Pays-d'Enhaut (2009) ; la fusion des offices de tourisme d'Aigle, Leysin et des Mosses (2009) ; l'adoption de la Stratégie marketing & promotion Alpes vaudoises par toutes les instances touristiques régionales (2009) ; le regroupement des instances de promotion de Villars-Gryon et des Diablerets (2010) ; la fusion des offices de tourisme de Château-d'Oex, Rossinière et Rougemont (2011) ; le regroupement d'une partie des compétences de promotion et de développement touristiques au sein d'une instance faîtière unique, la CITAV, Communauté d'intérêt touristique des Alpes vaudoises (2012).

Parallèlement, le secteur des remontées mécaniques s'est périodiquement restructuré depuis 2003 :

- fusion Isenau / Meilleret ; fusion Dorchaux / Mosses-Lécherette ; intégration Videmanette / Bergbahnen Destination Gstaad ; fusion TéléLeysin / Remontées mécaniques Les Mosses-Lécherette.

---

<sup>3</sup> Rütter+Partner, 2004, *L'importance du tourisme pour l'économie vaudoise* ; ainsi que Rütter+Partner, 2004, *L'importance du tourisme pour l'économie du district d'Aigle*.

<sup>4</sup> ARW Peter Furger AG, 2012, *Alpes vaudoises / Masterplan Remontées mécaniques et Enneigement « Le Grand Réseau »*.

<sup>5</sup> ARW Peter Furger AG, 2003 et 2007, *L'avenir des remontées mécaniques des Alpes vaudoises* ; Algoé, SEREC, Forestier, Caparros, 2004 et 2005, *Étude et stratégie de diversification touristique des Alpes vaudoises*.

### Évolution de l'offre 4-saisons et de l'offre neige

Durant la dernière décennie, les efforts visant à renforcer l'offre 4-saisons, ainsi qu'à optimiser et à rationaliser l'offre neige se sont traduits, à la fois par l'exploration de pistes de développement nouvelles, par la réalisation d'équipements, et par la mise en place d'événements et de produits.

En matière de nouveautés 4-saisons, on relèvera notamment :

- la création de la carte 'free access', valable à Villars, Gryon et aux Diablerets ; la création de parcours SuisseMobile ; la réalisation de la Maison du sport vaudois à Leysin (en cours) ; l'étude de bains thermaux aux Diablerets (en cours) ; la création du Parc naturel régional Gruyère Pays-d'Enhaut et des produits en rapport ; la création de la Chapelle Balthus à Rossinière ; la valorisation du cœur de village à Château-d'Oex ; le repositionnement estival du FIFAD, Festival international du film alpin des Diablerets ; le lancement de nouvelles manifestations ; la définition de schémas directeurs pour la signalisation touristique routière régionale (en cours) ; ainsi que le développement de projets d'hébergements (en cours).

Concernant l'offre neige, on retiendra entre autres :

- la valorisation des alternatives hivernales au ski alpin, par la création de l'Espace nordique des Alpes vaudoises aux Mosses ; la sécurisation de l'offre ski par la mise en place d'installations d'enneigement artificiel sur différentes pistes de Leysin, Rougemont et Villars-Gryon ; le remplacement de téléskis aux Mosses et d'une télécabine à Rougemont ; l'abandon d'un domaine skiable à Leysin, avec démontage de 9 remontées mécaniques ; le rétablissement de l'état naturel au Pic Chaussy, suite au démontage des infrastructures de la remontée mécanique ; la création du produit 'gratuit jusqu'à 9 ans' et d'autres forfaits valables dans l'ensemble des Alpes vaudoises ; la création d'une manifestation de ski-alpinisme aux Diablerets.

Au titre d'information complémentaire, on rappellera que l'absence d'une planification consolidée des investissements des sociétés de remontées mécaniques à l'horizon 2020 a conduit le Canton à promulguer un moratoire sur le financement de leurs projets. Les projets de Bergbahnen Destination Gstaad pour Rougemont n'y sont toutefois pas soumis, car la société de remontées mécaniques concernée dispose d'une telle planification jusqu'à 2018.

### **1.3 Enjeux climatiques et environnementaux**

Deux études récentes<sup>6</sup> ont permis de préciser les enjeux climatiques et environnementaux afin qu'ils puissent être pris en compte, en particulier dans le cadre des réflexions et projets concernant les sociétés de remontées mécaniques. Compte tenu du rôle moteur de ces sociétés dans l'économie touristique, il est en effet important de situer la marge de manœuvre existant pour leur futur.

#### Climat

Avec la poursuite de la hausse des températures, les conditions régnant dans les Alpes vaudoises pourraient se modifier à deux niveaux notamment. Si, d'un mois à l'autre et d'une année à l'autre, la variabilité météorologique persistera, les précipitations intenses se feront plus fréquentes et induiront une vulnérabilité accrue de la montagne. Quant au niveau global des précipitations, il se maintiendra, mais avec une élévation de la limite des précipitations neigeuses en hiver.

L'accroissement de la durée des conditions estivales donnera des possibilités d'extension des activités touristiques d'été sur le printemps et l'automne. Par ailleurs, pendant les périodes caniculaires, qui deviendront de plus en plus fréquentes, les stations gagneront en attractivité pour la population de plaine en recherche de fraîcheur dans la montagne proche.

---

<sup>6</sup> Serquet, G., et Rebetez, M., 2012, *Changements climatiques, quel avenir pour les destinations touristiques des Alpes et du Jura vaudois ?* ; Hintermann & Weber, 2013, « *Vision Alpes vaudoises 2020 / Remontées mécaniques* ». *Evaluation environnementale stratégique – rapport révisé selon le rapport GT RM.*

Pour les activités liées à la neige, les Alpes vaudoises ont l'avantage de bénéficier de précipitations abondantes et de sols nécessitant peu d'enneigement. Par ailleurs, malgré des altitudes relativement basses, les domaines skiables ne devraient pas être immédiatement exposés à des contraintes significatives. Aujourd'hui, en hiver, les précipitations tombent trois fois sur quatre sous forme de neige à 1200 m. Vers 2035, les projections montrent qu'on trouvera ces conditions à 1400 m, et qu'à 1200 m., les précipitations ne tomberont qu'une fois sur deux seulement sous forme de neige.

Pour les sociétés de remontées mécaniques concernées, l'évolution des précipitations neigeuses, telle qu'elle ressort des projections, conduit aux observations suivantes<sup>7</sup> :

- les quelques investissements à réaliser immédiatement dans les zones d'altitude inférieure restent envisageables dans la mesure où ils peuvent être amortis avant que la pratique du ski dans ces zones devienne impossible ;
- la réduction de certains domaines skiables, si elle se révèle nécessaire à moyen terme, ne compromet pas, en tant que telle, la poursuite de l'activité des sociétés de remontées mécaniques ; outre l'existence d'une demande estivale, la plupart des domaines skiables disposent encore d'une période d'exploitation notable ;
- un recours accru à l'enneigement artificiel pourrait toutefois impacter les coûts globaux d'exploitation des sociétés de remontées mécaniques – les surcoûts pouvant devenir un facteur limitant<sup>8</sup>.

### Environnement

Les Alpes vaudoises présentent une qualité paysagère élevée, qui constitue un des éléments fort de leur attractivité touristique. Cette haute qualité repose sur l'équilibre entre un paysage alpin naturel et un patrimoine rural bien conservé, avec une agriculture de montagne traditionnelle vivante. Par ailleurs, la région joue un rôle considérable pour la préservation de la diversité biologique. En effet, elle abrite des milieux naturels et espèces végétales et animales, dont une part importante est rare ou menacée. De nombreux types d'inventaires confirment et protègent ces différents aspects.

Se basant sur les spécificités des périmètres concernés, l'évaluation environnementale stratégique réalisée dans le cadre de la démarche Alpes vaudoises 2020<sup>9</sup> porte sur l'ensemble des projets envisagés par les sociétés de remontées mécaniques<sup>10</sup> :

- extension de l'enneigement ;
- création et suppression de remontées (aboutissant à une réduction de leur nombre total) ;
- modernisation de domaines et d'installations de remontées ;
- réouverture d'un domaine contre la restitution d'un autre à la nature.

Les résultats généraux de l'évaluation montrent que ces projets ne devraient pas permettre de réduire les impacts environnementaux par rapport à l'état préexistant, cela malgré des améliorations. Les impacts augmenteraient notamment en ce qui concerne le paysage et la nature – un projet en particulier comportant des risques de conflits majeurs au niveau du paysage.

Ainsi que le mentionne l'évaluation, l'essentiel des projets est toutefois prévu dans le cadre de plans partiels d'affectation déjà légalisés ou en phase d'établissement. Il est néanmoins relevé qu'une prise en considération précoce des différents aspects environnementaux, cela à l'échelle globale des Alpes vaudoises, devrait permettre d'anticiper les impacts environnementaux lors des étapes ultérieures de travail, et de les limiter.

---

<sup>7</sup> Ces observations découlent de l'étude de Mmes Serquet et Rebetez (op. cit.), mais n'y figurent dans cette formulation précise.

<sup>8</sup> Sur la question de l'enneigement artificiel : Cour des comptes du Canton de Vaud, 2012, *Audit de performance de l'enneigement artificiel dans le Canton de Vaud*.

<sup>9</sup> Hintermann & Weber, 2013, opus cité.

<sup>10</sup> Groupe de travail remontées mécaniques Alpes vaudoises, 2013, opus cité.

### 2.1 Accélérer l'adaptation des conditions cadres socioéconomiques et du tourisme

#### Constats généraux 2013

- Des attractions phares – dont le Glacier des Diablerets, de notoriété internationale, – une large palette d'activités et un patrimoine naturel remarquable constituent les premiers atouts des Alpes vaudoises. Le réseau ferré et la proximité avec la métropole lémanique (bassin de chalandise n°1) sont des gages d'accessibilité et un avantage concurrentiel significatif. Certains produits sont très attractifs, tel qu'en témoigne le succès de la carte 'free access' valable à Villars, Gryon et aux Diablerets. Les positionnements des stations et de la région doivent toutefois devenir plus spécifiques et lisibles.
- En termes de revenus générés, d'emplois et de potentiel d'optimisation, le tourisme est un secteur essentiel pour l'équilibre socioéconomique de la région. L'économie touristique régionale souffre néanmoins de l'atomisation des acteurs et moyens nécessaires à son développement, d'une faiblesse des capacités d'investissement des entrepreneurs et communes, et d'un manque d'attractivité pour les investisseurs extrarégionaux. Par ailleurs, elle se dégrade depuis quelques années sous l'influence, notamment, de facteurs exogènes tels que conjoncture, franc fort et progression de la concurrence dans les pays voisins.
- Les sports d'hiver, et en premier lieu le ski, sont le moteur de l'activité touristique. Mais les résultats financiers des sociétés de remontées mécaniques stagnent et les journées-skieurs tendent à diminuer. Le ski doit cependant rester un produit central durant la période de transition nécessaire au renforcement des offres pouvant minimiser la dépendance à la neige.
- À moyen terme, le réchauffement climatique menacera graduellement certaines zones skiabiles. Toutefois, il crée aussi des opportunités pour de nouveaux produits au printemps, en été et en automne. Le nombre des nuitées hôtelières en été, assez proches de celui des nuitées hivernales, invite par ailleurs à valoriser ce potentiel.
- Le revenu global de l'hôtellerie est en stagnation sur la moyenne des dernières années. De manière générale, on note que l'offre d'hébergements nécessite une réadaptation à la demande, celle-ci évoluant vers des structures diversifiées, une attente élargie de services associés et des exigences croissantes en termes de rapport qualité-prix. Parallèlement, l'évolution récente de la législation sur les résidences secondaires crée de nouveaux enjeux quant à l'évolution, en particulier, du secteur de l'immobilier.
- Face à une demande de plus en plus changeante, la concurrence s'avère souvent plus réactive dans ses processus de décision, son marketing, ses positionnements, son accueil et sa communication, et propose des produits touristiques renouvelés avec séduction.

Les constats ci-dessus illustrent bien la nécessité d'accélérer l'adaptation du secteur touristique aux changements qui l'impactent. Ces constats font aussi apparaître que les défis à relever concernent des domaines d'action distincts, quoique complémentaires. En effet, il s'agit autant d'agir au niveau de la valorisation, du positionnement et du développement de l'offre et des produits, qu'aux niveaux du marketing, du management, des structures et du financement du secteur touristique. Quant au management touristique, il devra contribuer à accélérer les regroupements prévus ou possibles pour minimiser l'atomisation des acteurs et des moyens, et combler les lacunes dans la mise en réseau de la promotion et des offres à l'échelle globale des Alpes vaudoises.

La maîtrise de la complexité du projet demande de s'appuyer sur une vision cohérente, et de disposer d'objectifs stratégiques pertinents, d'axes d'intervention clairs et de mesures correctement ciblées et coordonnées. En conséquence, les options exposées dans le présent rapport sont livrées de

manière volontairement synthétique, cela pour éviter au lecteur de perdre la compréhension globale de la stratégie. Au besoin, les annexes et documents de référence permettent d'investiguer les détails des différents enjeux.

## **2.2 Vision touristique : une offre dynamisée et un souffle nouveau sur les marchés de prédilection**

### Les clientèles

La plus grande part du chiffre d'affaires des stations provient des clientèles toutes catégories du bassin lémanique et de Suisse Romande, qui viennent en excursion, week-end et vacances. Un succès sur notre marché de proximité qui représente une grande stabilité dans le temps, et qui témoigne notamment du lien fort et des interactions qui existent entre les Alpes vaudoises et les Vaudois.

Le marché suisse apporte notre deuxième segment de clientèle toute saison, suivi par les clientèles de certains pays d'Europe qui fréquentent traditionnellement nos stations depuis de nombreuses années : France, Benelux, Royaume Uni.

Certains pays émergents d'Europe centrale et l'Inde fournissent des visiteurs ponctuels. Les marchés asiatiques viennent compléter le réservoir de clientèle nouvelle, attirée par les attractions phares de la région.

L'élargissement et le renforcement de l'offre « Alpes vaudoises » nous permettra de continuer à travailler activement la promotion auprès de nos clientèles-cibles : dans un but de fidélisation et de renouvellement générationnel de nos clientèles de proximité, et d'attirer de nouvelles catégories de clients ciblés de Suisse, d'Europe et au-delà, du reste du monde.

### De la prédominance de l'hiver à une offre en toute saison

De nombreux experts du marché du tourisme s'accordent pour considérer que dans un contexte d'érosion globale du marché, et d'attentes nouvelles de la clientèle, l'enjeu est d'infléchir le modèle de développement touristique de la montagne vers un positionnement qui prenne en compte l'ensemble des ressources que la montagne met à la disposition de ses visiteurs et qui ne se résume pas à l'offre de sports d'hiver.

Pour répondre aux besoins actuels, de dépaysement, de ressourcement, et d'attention à l'environnement (développement durable), la montagne possède des atouts d'exception (la qualité de ses paysages, son identité, son histoire, ses traditions et savoir-faire), porteurs de réelles opportunités. A la nécessité de rester compétitif en hiver s'ajoute un renforcement prioritaire du travail de recomposition de l'offre, entamé depuis plusieurs années, permettant d'élargir les dimensions spatiales (tout le territoire) et temporelles (toutes les saisons) de l'ensemble de l'offre touristique.

### Élargissement de l'offre en reliant les composantes complémentaires d'un même territoire

L'évolution des marchés a démontré que la capacité concurrentielle d'une destination est de plus en plus dépendante d'une taille critique incluant des attractions phares, produits indispensables d'appel pour une clientèle de séjour internationale. Pour atteindre cette taille critique, il est nécessaire de relier les différentes composantes d'un territoire.

Schématiquement, certaines des destinations ont choisi la mise en réseau par le haut (remontées mécaniques), donc quasi exclusivement hivernale, qui limite souvent l'intégration des activités autres que le ski. Nombre de destinations réalisées notamment en France, en Autriche ou en projets en Suisse (Lenzerheide-Arosa, Andermatt-Sedrun) visent à atteindre une taille critique en investissant massivement dans les remontées mécaniques les reliant par le haut.

D'autres ont choisi la mise en réseau par le bas (ferroviaire et routière), qui permet la forte implication des acteurs économiques de la destination et la prise en compte de l'intégralité des

composantes territoriales de l'offre (domaines de ski, localisation des hébergements, cœurs de villages, activités artisanales, etc).

Pour la région des Alpes vaudoises, l'opportunité est de renforcer sa dynamique globale grâce à un territoire relié principalement par le bas, assurant l'accès à une offre large et variée. De par sa topographie particulière, ajoutée à la richesse de son offre ferroviaire et de ses connexions routières, la région est structurée naturellement selon le schéma de liaisons par le bas, correspondant aux attentes des touristes à la recherche d'une nature préservée, de traditions et de contact avec la population locale.

Ce potentiel de liaison existe depuis longtemps mais n'a jamais été optimisé et réellement exploité. Sa concrétisation, dans l'idée de créer un vrai « Espace de mobilité », nécessitera la redéfinition des interfaces rail/route en plusieurs lieux : Leysin, Les Diablerets, Le Sépey, Château-d'Oex.

#### Marques et positionnement : l'affirmation d'un nouveau souffle

L'ensemble des mesures décrites dans le présent rapport vont contribuer à la modernisation et la revitalisation de l'ensemble de l'offre, et permettre de développer la dynamique de positionnement d'une offre claire, lisible et compétitive dans toutes les composantes des activités de tourisme de montagne.

Les 4 marques clés (Villars, Les Diablerets, Leysin, Château-d'Oex) continueront de s'adresser aux clientèles de proximité du bassin lémanique et de la Suisse, qui choisissent spécifiquement leur station en toute connaissance de cause. Le rôle premier de la marque étant leur fidélisation. Les stations des Alpes vaudoises n'ont pas vu leur parc immobilier progresser autant que d'autres destinations alpines, et bénéficient encore d'une taille « humaine » qui fait leur charme. Chacune des stations possède un caractère propre, la différenciant de ses consœurs. Cependant, la revalorisation des produits phares de la région, Glacier 3000, Kuklos, Parc naturel régional Gruyère Pays-d'Enhaut, va contribuer à moderniser et renforcer l'image de la destination.

Pour devenir une destination « montagne », plus que « sports d'hiver », recherchée par les clientèles d'Europe et du monde, la région doit fonder son attractivité, autant sur ses produits phares, que sur la convivialité renforcée des cœurs de stations. Son positionnement sera celui du regroupement de ses composantes territoriales. Il sera résolument orienté vers le tourisme 4-saisons, tout en reflétant une offre porteuse d'authenticité dans laquelle les pratiques sportives ou culturelles sont associées à l'offre globale de la destination. En renforçant les synergies avec les acteurs de proximité de Gstaad, du Chablais, de la Riviera et de la Gruyère, l'offre touristique pourra être étendue à une palette extrêmement variée d'activités culturelles et sportives complémentaires.

La contribution des sports de neige restera cependant essentielle, et tant la valorisation que la rationalisation des installations contribueront à l'attractivité globale de la destination Alpes vaudoises et, en même temps, de façon tout aussi importante, à celle de chacune des stations.

D'autre part, une amélioration de l'offre hébergement, tant sur le plan quantitatif que qualitatif, contribuera à attirer davantage d'hôtes en séjour et, par conséquent, de clients pour les remontées mécaniques.

La montée en puissance des activités 4-saisons combinée avec l'optimisation des sports de neige devrait permettre d'atteindre le seuil à partir duquel les investisseurs privés considèrent qu'ils ont intérêt à participer à une croissance retrouvée.

### **2.3 Objectifs stratégiques et mise en cohérence transversale**

L'ambition de cohérence globale propre à la Vision définie ci-dessus pour la stratégie Alpes vaudoises 2020, implique nécessairement l'interdépendance étroite des objectifs qui en découlent. Ainsi,

quoiqu'ils soient présentés ci-dessous de manière distincte, il est important d'en souligner le lien et de ne pas l'ignorer en cours de lecture et de mise en œuvre.

Retenus pour actualiser et redynamiser de manière déterminée le tourisme dans les Alpes vaudoises, ces objectifs stratégiques sont au nombre de six :

#### **Coordination et cadre organisationnel**

Déployer une stratégie de mesures coordonnées dans un cadre organisationnel régional fort.  
Dans ce but : placer impérativement la coordination au cœur de la mise en œuvre de la stratégie et assurer impérativement le regroupement des forces et des ressources nécessaires au bon accomplissement des missions d'intérêt commun.

#### **Glacier 3000, attraction phare 4-saisons**

Viser la réalisation d'une liaison portée directe entre le village des Diablerets et le Glacier, en remplacement de l'installation partant du col du Pillon.

#### **Tourisme 4-saisons**

Favoriser la transition vers un tourisme moins dépendant de la neige.  
Dans ce but : mettre la priorité sur la valorisation et le développement des offres 4-saisons pouvant être des motifs de venue dans la région ; poursuivre ce travail saison par saison et en considérant aussi bien la demande des excursionnistes que celle des séjournants ; parallèlement, veiller à la qualité et à la mise en réseau de l'offre et des services de base, ainsi qu'à l'accueil des visiteurs.

#### **Remontées mécaniques**

Valoriser l'offre et améliorer sa compétitivité en toute saison, cela en intégrant les enjeux climatiques et environnementaux.

Dans ce but : assurer l'attractivité du ski, levier économique majeur, notamment en renforçant l'enneigement artificiel, ainsi qu'en modernisant et en rationalisant l'offre dans son ensemble ; optimiser significativement les connexions avec les transports publics, à la fois pour renforcer l'offre d'été et, en hiver, pour faciliter la circulation entre les domaines skiabiles (voir point 3.5 « Mobilité ») ; poursuivre la concentration des forces entre sociétés de remontées mécaniques ; assurer des conditions d'hébergement aptes à attirer davantage d'hôtes en séjour et, par conséquent, de clients pour les remontées mécaniques (voir point 3.6 « Hébergement »).

#### **Mobilité**

Optimiser l'offre de mobilité en tenant compte autant des enjeux socioéconomiques généraux, que des enjeux spécifiques au tourisme.

Dans ce but : en tenant compte des besoins de la population, assurer des connexions performantes entre les transports publics, l'offre, les services de base et les attractions phares ; viser une circulation facilitée des usagers entre plaine et montagne, entre stations (4-saisons) et entre domaines skiabiles (hiver). Créer des produits « mobilité » pouvant constituer des motifs de venue dans les Alpes vaudoises et positionner fortement la région en la matière.

#### **Hébergement touristique et résidentiel**

Renforcer l'attractivité et la rentabilité de l'hébergement.

Dans ce but : favoriser la restructuration de l'offre et sa mise en adéquation avec les demandes des différentes catégories d'usagers, cela notamment par le biais de conditions cadres réadaptées ; réunir les conditions aptes à attirer davantage d'hôtes en séjour et, par conséquent, de clients pour l'ensemble des prestataires touristiques, dont les remontées mécaniques.

## 3.1 Coordination et cadre organisationnel

Constats principaux et potentiels

- En matière de concentration et de coordination des forces, des avancées ont été réalisées ces dernières années, ainsi qu'en témoigne par exemple le regroupement des entités régionales de promotion et de développement au sein de la Communauté d'intérêt touristique des Alpes vaudoises, ci-après CITAV<sup>11</sup>. Toutefois, les déficits de coordination survenant encore avec les instances touristiques subrégionales montrent qu'un potentiel d'amélioration reste à réaliser.
- Les coordinations peuvent également être renforcées en ce qui concerne l'offre elle-même. La région des Alpes vaudoises bénéficie d'une offre de produits et services étoffée, mais qui manque souvent de visibilité pour le client. Il faut par exemple qu'une famille réservant son hôtel par le site internet de l'établissement puisse y découvrir immédiatement les services et activités susceptibles de l'intéresser dans la proximité de son lieu d'hébergement. Le développement ou la valorisation de produits exige ainsi de porter une attention particulière aux possibilités de mise en réseau et de promotion coordonnée.
- Un autre potentiel de progression réside dans les complémentarités à favoriser entre les stations de la région et dans la différenciation accrue de chaque positionnement. Remplacer des concurrences internes par des complémentarités revendiquées permet en effet d'optimiser les efforts d'investissement et de gagner en attractivité par une promotion commune.
- Des facteurs exogènes tels que la conjoncture, le franc fort, la progression de la concurrence dans les pays voisins, de même que le manque actuel d'attractivité de la région pour les investisseurs, l'atomisation des acteurs et budgets, et la capacité financière parfois limitée des communes invitent également à la recherche de nouvelles solutions organisationnelles.

Objectif stratégique en matière de coordination et d'organisation**3.1 Déployer une stratégie de mesures coordonnées dans un cadre organisationnel régional fort.**

**Dans ce but : placer impérativement la coordination au cœur de la mise en œuvre de la stratégie et assurer impérativement le regroupement des forces et des ressources nécessaires au bon accomplissement des missions d'intérêt commun.**

Axes stratégiques prioritaires et résultats attendus

3.1.1 Coordination et mise en œuvre d'Alpes vaudoises 2020 : veiller à la mise en cohérence transversale des mesures (tourisme, environnement, aménagement du territoire, mobilité, autres secteurs économiques,...). Organiser autant que possible l'offre existante et future en réseau. Viser le renforcement des chaînes de services et de valeur ajoutée. Viser la différenciation des positionnements des stations et des produits, et développer l'offre de niveau régional.

*Résultats attendus :*

Paquets de mesures réalisés de manière optimale (prise en compte des interdépendances durant la mise en œuvre) et valorisation notable de l'offre par une meilleure coordination ;  
Stations dotées d'un élément phare distinctif et positionnements attractifs pour le client ;  
Gamme des produits élargie et circulation accrue de la clientèle au sein de la région ;  
Gain d'attractivité pour la région et augmentation de la fréquentation touristique.

<sup>11</sup> La CITAV, Communauté d'intérêt touristique des Alpes vaudoises, est l'instance faîtière regroupant les associations régionales de développement Aigle Région et Pays-d'Enhaut Région, les trois sociétés de promotion touristiques actives dans les Alpes vaudoises, les communes et les prestataires clés de la région.

3.1.2 Coordination et mise en œuvre d'Alpes vaudoises 2020 : veiller à ce que la répartition des efforts d'investissement contribue effectivement au développement équilibré du tourisme et au renforcement graduel de l'offre non neige. Prendre en compte le coût d'opportunité des investissements.

*Résultats attendus :*

Productivité accrue des investissements ; changement climatique pris en compte.

3.1.3 Sur le plan organisationnel général : veiller aux moyens nécessaires au bon fonctionnement des instances touristiques. Pour la CITAV, en particulier, définir un mode de financement pérenne, lui permettant d'assurer correctement ses missions de marketing et promotion, de développement de produits et de développement des infrastructures.

*Résultats attendus :*

Démarche Alpes vaudoises 2020 stabilisée ; CITAV légitimée et pleinement opérationnelle.

3.1.4 Sur le plan organisationnel général : quand il y a lieu, veiller à l'information, la consultation et la concertation des acteurs, dont la population ; favoriser la simplification des circuits de décision, la répartition des compétences et les regroupements d'instances dans un souci d'efficacité, d'efficience et de renforcement de l'intérêt commun.

*Résultats attendus :*

Prise en compte, adhésion et réactivité des acteurs optimisées ; rôles respectifs stabilisés.

3.1.5 Sur le plan organisationnel général : étudier les possibilités d'optimisation des systèmes de taxation pour le financement du tourisme (sur la base de : CITAV, 2013, *Alpes vaudoises vision 2020 - Taxes de séjour / Rapport de synthèse*) ; étudier les possibilités de mutualisation des investissements et bénéfiques ; discuter la faisabilité d'une politique concertée de recherche d'investisseurs, cela autant dans une perspective d'intérêt régional que local.

*Résultat attendu :*

Prises de positions des acteurs concernés, sur la base d'une réflexion concertée approfondie.

#### Éclairage complémentaire (facteurs de risque ou de succès, enjeux spécifiques ou autres remarques)

- Difficulté à faire évoluer les comportements d'acteurs pour les fédérer véritablement.
- Difficulté à assurer des processus de décision simples avec de vraies possibilités d'arbitrage.
- Difficulté à mobiliser les moyens financiers nécessaires et à parvenir à des modèles faisant consensus en matière de cofinancement.

#### Principales mesures

- Mise en œuvre de la stratégie : répartir les responsabilités et définir la cellule de pilotage.
- Mise en œuvre de la stratégie : finaliser/consolider le programme d'action.
- Mise en œuvre de la stratégie : mobiliser acteurs et moyens nécessaires à la mise en œuvre.
- Mise en œuvre de la stratégie : optimiser la collecte et l'usage de données (monitoring).
- Pérenniser le financement de fonctionnement de la CITAV.
- Réflexion globale sur les taxes et le financement du tourisme avec les acteurs concernés.
- Villars, Gryon, Les Diablerets : finaliser la fusion des offices de tourisme.

#### Documents éclairant les enjeux organisationnels

- Algoé consultants, SEREC, Marc Forestier, Philippe Caparros Développement, 2004 et 2005, *Étude et stratégie de diversification touristique des Alpes vaudoises*.
- ARW Peter Furger AG, 2012, *Alpes vaudoises / Masterplan Remontées mécaniques et Enneigement « Le Grand Réseau »*.
- CITAV, 2013, *Alpes vaudoises vision 2020 - Taxes de séjour / Rapport de synthèse*.

*Ainsi que*

- Document interne : CITAV, AVP, Bapst.ch Sàrl, 2009, *Stratégie marketing & promotion Alpes vaudoises*.

### 3.2 Glacier 3000, attraction phare 4 saisons

#### Constats principaux et potentiels

- Glacier 3000, dont le rayonnement surclasse celui des autres éléments emblématiques des Alpes vaudoises, s'impose comme une attraction phare de rang international. Épine dorsale du tourisme régional, son attractivité 4-saisons est essentielle pour toutes les stations voisines. À l'instar du Titlis et de la Jungfrau, le Glacier des Diablerets – Glacier 3000 – est en mesure d'exister sur les marchés lointains, actuellement en plein développement. Par ailleurs, il assure une saison skiable prolongée pour les clientèles de proximité. À cet égard, on notera que l'offre ski du Glacier possède un potentiel de développement significatif.
- Le départ actuel du téléphérique, situé au Col du Pillon, constitue une faiblesse en termes d'accessibilité et de mise en réseau de l'offre. Par rapport à cette situation, le projet de remplacement du téléphérique actuel par une liaison portée directe entre le village des Diablerets et le Glacier est susceptible d'avoir un effet sans équivalent. Le projet prévoit en effet de connecter cette liaison au train Aigle – Le Sépey – Les Diablerets et, en hiver, au domaine skiable s'étendant des Diablerets à Villars et Gryon. Tout en se rapprochant de Montreux, Lausanne et Genève-Aéroport, le Glacier s'intégrerait ainsi fortement dans le contexte régional.
- Cette mise en réseau constituerait un atout de poids sur les marchés asiatiques (Asie du Sud-Est, Chine, Inde) et y renforcerait d'autant la promotion conjointe du Glacier et d'autres produits vaudois tels que le Château de Chillon, le vignoble de Lavaux et le Goldenpass (TransGoldenPass dès 2017). Au niveau des Alpes vaudoises, la situation nouvelle serait de nature à redynamiser l'offre et à remobiliser des investisseurs du secteur hôtelier. À ce titre, elle serait déterminante pour l'économie touristique des Alpes vaudoises dans son ensemble.
- Les questions de faisabilité restent toutefois à approfondir, particulièrement en matière environnementale (franchissement d'un périmètre classé à l'inventaire fédéral des paysages) et financière (faible capacité d'investissement de la société Gstaad 3000 AG, possédant et exploitant les installations et le domaine Glacier 3000).

#### **Objectif stratégique relatif à Glacier 3000, attraction phare 4 saisons**

**3.2 Viser la réalisation d'une liaison portée directe entre le village des Diablerets et Glacier 3000, en remplacement de l'installation partant du col du Pillon.**

#### Axes stratégiques prioritaires et résultats attendus

- 3.2.1 Étudier la faisabilité environnementale, financière et structurelle de la liaison portée directe entre le village des Diablerets et Glacier 3000.  
*Résultat attendu :*  
Disposer de tous les éléments utiles à une prise de décision sur la continuation du projet.
- 3.2.2 Étudier les alternatives possibles au projet de liaison directe entre le village des Diablerets et Glacier 3000.  
*Résultat attendu :*  
Dans une perspective de mise en réseau renforcée de Glacier 3000, disposer de pistes au cas où la réalisation d'une liaison portée directe Diablerets-Glacier s'avérerait impossible.
- 3.2.3 Poursuivre le développement du potentiel 4-saisons et ski de Glacier 3000 ; développer les synergies envisageables avec d'autres acteurs des Alpes vaudoises ; favoriser la promotion de Glacier 3000 et de ses partenaires sur les marchés.  
*Résultats attendus :*  
La fréquentation de Glacier 3000 augmente et l'offre touristique globale est valorisée.

### Éclairage complémentaire (facteurs de risque ou de succès, enjeux spécifiques ou autres remarques)

- Comme le mentionne l'évaluation environnementale stratégique réalisée dans le cadre de la démarche Alpes vaudoises 2020<sup>12</sup>, le téléphérique prévu survolerait un versant du massif des Diablerets sauvage et préservé. Ce secteur fait partie d'un inventaire fédéral des paysages (ci-après IFP) et d'un inventaire des monuments naturels et des sites (ci-après IMNS). L'installation serait visible depuis la vallée des Ormonts. Environ 75% du tracé devrait toucher l'IFP (70% pour l'IMNS). Le risque de conflit avec les buts de protection de l'IFP et avec la préservation du paysage est donc particulièrement élevé.
- Le démantèlement du téléphérique actuel Col du Pillon – Tête aux Chamois permettrait, quant à lui, une amélioration du paysage, en particulier au Col du Pillon, où une partie des constructions et du parking pourraient être supprimés au profit d'un réaménagement naturel. Une réserve naturelle (réserve de flore) serait, par ailleurs libérée sur la partie aval<sup>13</sup>.
- Dans sa conclusion, l'évaluation environnementale stratégique relève par ailleurs que la prise en considération des différents aspects environnementaux à une phase précoce des projets et dans une considération à l'échelle globale des Alpes vaudoises devrait permettre, lors des étapes ultérieures de travail, de limiter les impacts environnementaux ou d'anticiper ceux-ci suffisamment tôt. De plus, grâce notamment à l'implication de toutes les communes, la vision globale des enjeux environnementaux et des risques liés à la planification établie par les sociétés de remontées mécaniques devrait permettre de développer des solutions appropriées en termes de limitation des impacts et de compensations.
- Les capacités d'investissement de la société Gstaad 3000 lui permettrait un apport en fonds propres estimé aujourd'hui à 10% du coût du projet de téléphérique (35 millions). Un montage financier doit en conséquence être défini avec des partenaires. En matière de retour sur investissement, on notera la croissance attendue de la fréquentation et des revenus de la société. Ces questions demandent toutefois à être approfondies.

### Principales mesures

- Activer un, ou des groupes de travail sur les enjeux environnementaux, financiers et structurels.
- Étudier les alternatives possibles à la montée directe Diablerets – Scex Rouge.
- Réaliser au plus vite la montée directe Diablerets – Scex Rouge, si sa faisabilité est assurée.
- Réaliser l'optimisation ski envisagée : grande piste Scex Rouge – Martisberg.
- Réaliser le développement 4-saisons envisagé : pont suspendu panoramique.

### Principaux documents ayant servi à la réflexion stratégique

- ARW Peter Furger AG, 2012, *Alpes vaudoises / Masterplan Remontées mécaniques et Enneigement « Le Grand Réseau »*.
- Groupe de travail remontées mécaniques Alpes vaudoises, 2013, *Rapport du GT RM Alpes vaudoises pour la mise en œuvre du masterplan Furger « Le Grand Réseau »*.
- Hintermann & Weber SA, 2013, « *Vision Alpes vaudoises 2020 / Remontées mécaniques* ». *Evaluation environnementale stratégique – rapport révisé selon le rapport GT RM.*

---

<sup>12</sup> Hintermann & Weber, 2013, opus cité, pp. 46 à 49.

<sup>13</sup> On notera que l'inventaire paysager a été défini alors que la liaison depuis le Pillon existait déjà. Le périmètre paysager protégé a donc été défini de façon à ne pas englober l'installation, l'étendue possible dudit périmètre s'en étant ainsi trouvée limitée.

### 3.3 Tourisme 4-saisons

#### Constats principaux et potentiels

- Le tourisme 4-saisons a des atouts certains dans les Alpes vaudoises : les attractions phares que constituent le Glacier des Diablerets et le Restaurant tournant Le Kuklos, à Leysin, ainsi qu'une palette importante d'éléments de qualité, dont par exemple, un patrimoine naturel remarquable, des activités de plein air variées, des trains de montagne et le Parc naturel régional Gruyère Pays-d'Enhaut. Toutefois, l'attractivité régionale souffre d'une intégration parfois insuffisante de ces éléments dans l'ensemble des offres et services existants. Le potentiel de valorisation des chaînes de prestataires reste ainsi peu exploité.
- Des concurrences internes découlant d'offres généralistes mal profilées nuisent à la promotion de positionnements clairs, et n'invitent pas à optimiser les efforts d'investissement en les concentrant sur des éléments phares spécifiques, aptes à différencier les stations, et pouvant constituer des motifs de venue dans la région. Par ailleurs, les cœurs de stations n'ont pas toujours l'attractivité souhaitée et les équipements de base n'atteignent plus forcément la qualité attendue par la clientèle. Or, les investissements requis à des fins de remise à niveau pourraient entraîner un manque de fonds pour développer des offres pouvant constituer des motifs de venue dans la région.
- L'avantage comparatif que constitue la proximité de la région avec l'agglomération lémanique, reste peu exploité. La situation géographique de la région, qui se traduit notamment par une proportion élevée d'excursionnistes, recèle un potentiel important de synergies avec les partenaires des régions voisines, Riviera, Chablais, Gruyère et Saanenland.
- Un potentiel d'innovation et d'attractivité réside dans l'événementiel. Une marge de progression existe également en termes d'accueil de la clientèle, d'offres dans le secteur du tourisme d'affaires et de forfaits (à noter, le succès de la carte 'free access' valable à Villars, Gryon et aux Diablerets). Par ailleurs, l'évolution du climat crée des opportunités pour de nouveaux produits au printemps, en été et en automne. Il a été démontré que les canicules, en été, poussent la clientèle de plaine à venir chercher la fraîcheur dans la montagne proche.

#### Objectif stratégique en matière de tourisme 4-saisons

##### **3.3 Favoriser la transition vers un tourisme moins dépendant de la neige.**

**Dans ce but : mettre la priorité sur la valorisation et le développement des offres 4-saisons pouvant être des motifs de venue dans la région ; poursuivre ce travail saison par saison et en considérant aussi bien la demande des excursionnistes que celle des séjournants ; parallèlement, veiller à la qualité et à la mise en réseau de l'offre et des services de base, ainsi qu'à l'accueil des visiteurs.**

#### Axes prioritaires et résultats attendus

3.3.1 Assurer l'adaptation de l'offre à l'évolution de la demande, notamment sur le plan du rapport qualité-prix et des attentes en matière d'accueil. Considérer aussi bien la demande des excursionnistes que celle des séjournants.

##### *Résultats attendus :*

Satisfaction accrue des clientèles : la fréquentation touristique et la fidélisation progressent.

3.3.2 Renforcer les positionnements et poursuivre la promotion des stations et de la région sur les marchés de prédilection, cela en fonction des orientations définies dans la *Stratégie marketing et promotion Alpes vaudoises*.

*Résultat attendu :*

Lisibilité et attractivité accrues de l'offre : l'efficacité des actions de promotion sur les marchés progresse.

- 3.3.3 Favoriser le développement de produits profilés, en cohérence avec les atouts distinctifs des stations, et aptes à constituer des motifs de venue dans la région. Développer les opportunités 'printemps, été, automne' découlant de l'évolution climatique. Poursuivre le renforcement de l'événementiel en toute saison et optimiser sa coordination à l'échelle régionale. Renforcer les chaînes de services et de valeur ajoutée existantes. Renforcer la mise en réseau et les complémentarités de l'offre à l'échelle régionale.

*Résultat attendu :*

Produits renouvelés et mis en réseau ; chaînes de services valorisées : l'attractivité globale de la région et des stations se renforce, les possibilités de découverte augmentent pour les clients, les fréquentations et les nuitées progressent.

- 3.3.4 Travailler à la qualité des cœurs de stations et des équipements de bien-être, de sport et de convivialité, tout en veillant à conserver les capacités d'investissement nécessaires au développement et à la valorisation des offres constituant des motifs de venue dans la région.

*Résultat attendu :*

Adaptation qualitative de l'offre à l'évolution des attentes de la clientèle et développement d'infrastructures : la compétitivité de l'offre est assurée grâce à sa remise à niveau.

*Éclairage complémentaire (facteurs de risque ou de succès, enjeux spécifiques ou autres remarques)*

- Renforcement des positionnements difficile à opérer.
- Nouveaux produits difficiles à développer à l'échelle régionale.
- Risque d'investir dans l'offre de base au détriment des offres pouvant être des motifs de venue dans la région.

*Principales mesures*

- Château-d'Oex : pôle d'excursion, extension du musée du Vieux Pays-d'Enhaut.
- Diablerets : développement de bains thermaux.
- Gryon : extension et réaménagement de Gryon-parc (parc d'activités estivales).
- Leysin : réalisation de la Maison du sport vaudois.
- Pays-d'Enhaut : réseau e-bike du Parc naturel régional Gruyère Pays-d'Enhaut.
- Rossinière : pôle d'excursion, Grand Chalet - chapelle Balthus – ACAAT.
- Rougemont : pôle d'excursion, chocolaterie.
- Villars : rénovation de la piscine et création d'une zone wellness.
- Bex : Mines de Sel, nouveaux aménagements touristiques.

*Principaux documents ayant servi à la réflexion stratégique*

- Algoé consultants, SEREC, Marc Forestier, Philippe Caparros Développement, 2004 et 2005, *Étude et stratégie de diversification touristique des Alpes vaudoises*.
- Fleischhacker, C., M.I.S. Trend, 2012, *Analyse qualitative de la demande touristique dans le Canton de Vaud*.
- Serquet, G., et Rebetez, M., 2012, *Changements climatiques, quel avenir pour les destinations touristiques des Alpes et du Jura vaudois ?*

*Ainsi que*

- Document interne : CITAV, AVP, Bapst.ch Sàrl, 2009, *Stratégie marketing & promotion Alpes vaudoises*.
- Document interne : GT Produit, 2012, *Rapport du groupe de travail 'Produit'. Vision Alpes vaudoises 2020 'La grande boucle'*.

### 3.4 Remontées mécaniques

#### Constats principaux et potentiels

- Le ski exerce un effet d'entraînement majeur : il attire en moyenne 1 million de clients (journées skieurs) par hiver, et induit indirectement l'essentiel du revenu touristique régional annuel. L'offre ski comprend des produits attractifs (par exemple : l'action 'gratuit jusqu'à 9 ans' et des forfaits donnant accès à tous les domaines des Alpes vaudoises et de Gstaad). Elle bénéficie aussi d'un avantage comparatif significatif de par sa proximité avec le bassin lémanique et Fribourg.
- Mais le contexte concurrentiel reste difficile. Dans les Alpes vaudoises comme à l'échelle nationale, les journées skieurs tendent à diminuer et les chiffres d'affaires des sociétés de remontées mécaniques stagnent. Parallèlement, la faiblesse de l'hébergement dans la région limite la clientèle hivernale de séjour et, par conséquent, la clientèle des remontées mécaniques.
- Pour donner un nouveau souffle au secteur, différentes pistes d'amélioration ont été proposées. Il s'agit d'abord de viser une optimisation qualitative de l'offre, et non quantitative. La connexion de produits phares existants aux transports publics constitue une option en la matière, de même que des réaménagements de domaines permettant la création de grandes pistes. Une autre option réside dans le renforcement de la mise en réseau globale des domaines, cela par la route et le rail principalement. Une troisième option est de moderniser et rationaliser les installations, et d'étendre l'enneigement artificiel afin de répondre aux attentes de la clientèle. Enfin, c'est par la fusion progressive des sociétés qu'un renforcement peut encore être obtenu.
- Afin de réaliser ce potentiel, une planification globale a été établie par les sociétés de remontées mécaniques des Alpes vaudoises – la faisabilité financière des projets étant toutefois dépendante des soutiens qui seraient accordés par le Canton. Les sociétés Télé Villars-Gryon et TéléDiablerets ont, quant à elles, un projet de fusion en cours.
- En matière climatique, il apparaît que le réchauffement imposera, à partir de 2035 environ, de renoncer graduellement aux zones skiables les plus sensibles. Les premiers redimensionnements de domaines, en toute logique, n'empêcheront pas les sociétés de maintenir une offre neige sur les zones plus élevées – l'offre d'été n'étant, quant à elle, pas concernée.

#### Objectif stratégique en matière de remontées mécaniques

#### **3.4 Valoriser l'offre et améliorer sa compétitivité en toute saison, cela en intégrant les enjeux climatiques et environnementaux.**

**Dans ce but : assurer l'attractivité du ski, levier économique majeur, notamment en renforçant l'enneigement artificiel, ainsi qu'en modernisant et en rationalisant l'offre dans son ensemble ; optimiser significativement les connexions avec les transports publics, à la fois pour renforcer l'offre d'été et, en hiver, pour faciliter la circulation entre les domaines skiables (voir point 3.5 « Mobilité ») ; poursuivre la concentration des forces entre sociétés de remontées mécaniques ; assurer des conditions d'hébergement aptes à attirer davantage d'hôtes en séjour et, par conséquent, de clients pour les remontées mécaniques (voir point 3.6 « Hébergement »).**

#### Axes prioritaires et résultats attendus

3.4.1 Assurer l'attractivité du ski durant toute la saison en renforçant l'enneigement artificiel, en modernisant et en rationalisant l'offre, en développant le potentiel « grandes pistes », ainsi que l'offre en matière de ski d'apprentissage.

##### *Résultats attendus :*

Gains d'attractivité par l'effet conjugué de l'enneigement artificiel, d'une nouvelle grande piste et d'une offre de ski d'apprentissage de qualité ; croissance des capacités de transport et du confort ; diminution du nombre d'installations ; croissance de la fréquentation.

3.4.2 Requalifier l'offre en optimisant sa mise en réseau avec les transports publics : voir point 3.5 « mobilité ».

*Résultats attendus :*

Gain d'attractivité majeur en toute saison pour le Glacier et le Kuklos ; gain d'attractivité déterminant pour la clientèle en hiver.

3.4.3 Poursuivre le renforcement des collaborations entre toutes les sociétés de remontées mécaniques actives dans les Alpes vaudoises et finaliser le projet de fusion entre TéléDiablerets SA et Télé Villars-Gryon SA.

*Résultats attendus :*

Consolidation des sociétés ; gains au niveau du management global de l'offre.

3.4.4 Finaliser le cadre financier relatif à la planification des sociétés de remontées mécaniques.

*Résultat attendu :*

Disposer de cofinancements et débiter la réalisation des projets planifiés.

#### Éclairage complémentaire (facteurs de risque ou de succès, enjeux spécifiques ou autres remarques)

- Selon les cas, les projets des sociétés de remontées mécaniques pourraient faire l'objet de procédures de concertation, afin d'en permettre l'appréciation selon différents points de vue : économie, environnement, aménagement du territoire, mobilité, etc.
- En matière climatique, la période critique pour les remontées mécaniques devrait débiter vers 2035. Les investissements planifiés à l'horizon 2020 ne devraient donc pas être menacés compte tenu de leur durée d'amortissement. En revanche, tout projet envisagé pour une zone sensible, et dont l'amortissement irait au-delà de 2035 environ, serait sujet à caution.
- Sur le plan financier, les cofinancements cantonaux seront décidés projet par projet.

#### Principales mesures (à l'exclusion du projet de liaison directe Diablerets-Glacier présenté au point 3.2)

- Projets d'enneigement artificiel.
- Projets de modernisation (remplacement d'installations).
- Projets de rationalisation (remplacement de plusieurs installations par une seule).
- Projet de grande piste (Monts-Chevreuil, Château-d'Oex).
- Projets de zones d'apprentissage.
- Fermeture d'un domaine et démontage des installations (La Braye, Château-d'Oex).

#### Principaux documents ayant servi à la réflexion stratégique :

- ARW Peter Furger AG, 2012, *Alpes vaudoises / Masterplan Remontées mécaniques et Enneigement « Le Grand Réseau »*.
- Cour des comptes du Canton de Vaud, 2012, *Audit de performance de l'enneigement artificiel dans le Canton de Vaud*.
- Serquet, G., et Rebetez, M., 2012, *Changements climatiques, quel avenir pour les destinations touristiques des Alpes et du Jura vaudois ?*
- Groupe de travail remontées mécaniques Alpes vaudoises, 2013, *Rapport du GT RM Alpes vaudoises pour la mise en œuvre du masterplan Furger « Le Grand Réseau »*.
- Hintermann & Weber SA, 2013, « *Vision Alpes vaudoises 2020 / Remontées mécaniques* ». *Evaluation environnementale stratégique – rapport révisé selon le rapport GT RM*.

*Ainsi que*

- Document interne : ARMAV, 2012, *Enquêtes 2011-2012 auprès de la clientèle des remontées mécaniques*.

### 3.5 Mobilité

#### Constats principaux et potentiels

- La région dispose d'atouts indéniables en termes d'accessibilité : proximité du bassin lémanique et des agglomérations fribourgeoise et bernoise, présence de « petits trains » à fort potentiel de développement touristique, bonnes connexions aux réseaux national et international (aéroport, CFF, autoroute). Pour le trafic touristique en véhicules privés, on notera l'existence d'une bonne offre de parkings en plaine et en montagne, mais un engorgement du réseau routier et autoroutier lors des pics de fréquentation, particulièrement les weekends.
- La connexion entre transports publics et offres touristiques est souvent médiocre, en particulier pour les remontées mécaniques et les attractions phares Glacier 3000 et Restaurant tournant Le Kuklos. Par ailleurs, les interconnexions entre les stations sont souvent peu attractives pour la clientèle touristique (correspondances train-bus médiocres, horaire fortement influencé par les besoins des scolaires). Il existe toutefois un potentiel d'amélioration pour la mise en réseau des offres et des stations et, par conséquent, pour la valorisation des complémentarités.
- Alors que la croissance, le type et les attentes des utilisateurs des transports publics sont suivies et connues dans les agglomérations, les informations à l'échelle régionale manquent en termes de comportement par profil (travailleurs, touristes,...), horaires, attentes et satisfaction.
- Potentiel d'amélioration de la mobilité en stations par des mesures d'urbanisme appropriées.
- Le financement des infrastructures de transports publics est lié à un cadre légal impliquant la Confédération, le canton et les opérateurs privés, et ce cadre légal est susceptible d'évoluer.

#### Objectif stratégique en matière de mobilité

##### **3.5 Optimiser l'offre de mobilité, autant en fonction des enjeux socioéconomiques généraux, que des enjeux spécifiques au tourisme.**

**Dans ce but : en tenant compte des besoins de la population, assurer des connexions performantes entre les transports publics, l'offre, les services de base et les attractions phares ; viser une circulation facilitée des usagers entre plaine et montagne, entre stations (4-saisons) et entre domaines skiables (hiver). Créer des produits « mobilité » pouvant constituer des motifs de venue dans les Alpes vaudoises et positionner fortement la région en la matière.**

#### Axes prioritaires et résultats attendus

3.5.1 Réaliser un saut qualitatif en optimisant la connexion de l'offre touristique aux transports publics, les liaisons en transports publics depuis la plaine et entre les stations, ainsi que la mobilité dans les stations. Développer ou renforcer les interfaces multimodales au Sépey, aux Diablerets, à Leysin et à Château-d'Oex et viser un accès optimal, notamment aux attractions phares que constituent le Glacier 3000 et le Restaurant tournant Le Kuklos.

##### *Résultats attendus :*

Gain d'image et meilleure captation des clients non-motorisés grâce à des temps de parcours particulièrement attractifs jusqu'à l'offre touristique, cela en particulier depuis le bassin lémanique et Genève-aéroport. Circulation des clientèles optimisée au sein du territoire.

3.5.2 Pour renforcer et valoriser la mobilité en tant que facteur d'attractivité touristique, approfondir les réflexions « produits » s'y rapportant (GT Mobilité, 2012, *Mobilité touristique - Vision Alpes vaudoises 2020. Rapport de synthèse* ; GT Produit, 2012, *Rapport du groupe de travail 'Produit'. Vision Alpes vaudoises 2020 'La grande boucle'*).

##### *Résultats attendus :*

La région des Alpes vaudoises, comme « Espace de mobilité », dispose d'un positionnement phare nouveau et utile à la valorisation de ses composantes ;

La mise en réseau des transports publics est renforcée (par exemple avec un «Regional Pass» CFF/trains de montagne/bus/parkings) et optimise notamment l'accès depuis la plaine ;  
Des gains sont obtenus au niveau fonctionnel et en termes d'image ;  
La fréquentation est bien répartie dans le périmètre régional et s'accroît.

- 3.5.3 Garantir les correspondances assurant un accès optimal depuis les bassins de chalandise de proximité. Assurer une cadence horaire stricte et la renforcer de manière ciblée à la demi-heure aux jours et heures où un marché est identifié/estimé.

*Résultats attendus :*

Le taux de couverture global est maintenu voire amélioré (grâce à la lisibilité des horaires) et les demandes spécifiques sont satisfaites (enjeu important : la circulation de la clientèle touristique hivernale d'un domaine skiable à l'autre sur l'ensemble des Alpes vaudoises).

- 3.5.4 Améliorer le niveau de connaissance de la mobilité touristique dans les Alpes vaudoises, afin de pouvoir anticiper les tendances et innover en matière de prestations et produits.

*Résultat attendu :*

Sur la base d'une connaissance fine des réalités et potentiels en matière de mobilité, et grâce aux atouts de la région en la matière, des produits spécifiques ou coordonnés sont créés par les partenaires touristiques régionaux.

#### Éclairage complémentaire (facteurs de risque ou de succès, enjeux spécifiques ou autres remarques)

- Risque de fermeture de certaines lignes en raison d'un taux de couverture insuffisant.
- Le modèle « crédit cadre / financement et aménagement de l'infrastructure ferroviaire » est en discussion au niveau de la Confédération. La décision qui en découlera pourrait avoir une influence sur les financements à solliciter pour certaines mesures de mobilité Alpes vaudoises 2020. À noter : pour le moment, la Confédération finance 50% de l'offre et 49% des infrastructures, et n'intervient pas en ce qui concerne les transports touristiques.
- À l'horizon 2023, les Transports Publics du Chablais devront renouveler leur matériel roulant ferroviaire, notamment pour répondre aux dispositions légales sur la prise en charge des personnes handicapées, ainsi que pour satisfaire aux procédures de l'Office fédéral des transports et du Service de la mobilité du canton de Vaud. Lignes concernées : AL, ASD, BVB (Aigle-Leysin ; Aigle-Le Sépey-Les Diablerets ; Bex-Villars-Bretaye).

#### Principales mesures

- À l'échelle de la région : réalisation du produit « Alpes vaudoises, Espace de mobilité ».
- Dans les stations : optimisation de la mobilité (zones piétonnes, redéfinition parkings,...).
- Optimisation des interfaces train/bus (Le Sépey, Château-d'Oex, notamment)
- Château-d'Oex : modernisation et adaptation de la gare MOB.
- Aigle : investissement P+R.
- Diablerets : interface train-remontées mécaniques (point de départ, notamment de la liaison portée directe Diablerets-Scex Rouge).
- Leysin : interface train-bus-remontées mécaniques (départ de la liaison portée pour Le Restaurant tournant Le Kuklos).
- Leysin : liaison place des Feuilles-place Large.
- Transports Publics du Chabais : renouvellement du matériel roulant ferroviaire.

#### Principaux documents ayant servi à la réflexion stratégique

- Document interne : GT Mobilité, 2012, *Mobilité touristique - Vision Alpes vaudoises 2020. Rapport de synthèse.*
- Document interne : GT Produit, 2012, *Rapport du groupe de travail 'Produit'. Vision Alpes vaudoises 2020 'La grande boucle'.*
- Document interne : Roland Ribl & Associés, 2013, *Rapport Mobilité-plus, complément au rapport de synthèse de septembre 2012.*

### 3.6 Hébergement

#### Constats principaux et potentiels

- Si les lits touristiques sont nombreux dans les Alpes vaudoises, la structure de l'offre est toutefois déséquilibrée. En effet, on estime l'offre à 32'000 lits en résidences secondaires et 8'000 lits marchands (avec une diminution persistante des lits hôteliers). On note par ailleurs une forte disparité des capacités d'hébergement dans le périmètre des Alpes vaudoises, ainsi qu'un faible taux d'occupation des lits marchands et une faible commercialisation des lits en résidences secondaires.
- Une marge d'amélioration certaine existe en termes de positionnement de l'offre, de promotion, d'accueil et de rapport qualité-prix. Un potentiel de progression apparaît également pour différentes clientèles déjà présentes. Pour les investissements nécessaires à la remise à niveau et à l'attractivité de l'hébergement, l'accès au crédit s'avère toutefois difficile.
- Tant le suivi de l'occupation des résidences secondaires que l'incitation à leur mise en location restent difficiles. Une enquête récente montre qu'une majorité des résidences secondaires de la région sont la propriété d'habitants du canton et que le taux d'occupation de ces résidences est supérieur à la moyenne observée en Suisse. Témoignant de l'attachement de la population du canton pour les Alpes vaudoises, cette caractéristique limite le phénomène des lits froids, mais contribue vraisemblablement à la faible commercialisation des lits en résidences secondaires.
- Suite à l'adoption, au niveau fédéral, du nouvel article constitutionnel 75b sur la limitation des résidences secondaires, l'habitat secondaire pourrait augmenter au détriment de l'habitat principal existant (changement d'occupation des résidences principales de l'ancien droit), cela notamment dans les centres des villages et stations.
- Les communes des Alpes vaudoises disposent de relativement peu de logements à prix modéré pour de la résidence principale et pour les besoins des travailleurs saisonniers. Suite à l'adoption de l'article constitutionnel 75b, une baisse du prix des terrains à bâtir pourrait toutefois survenir dans certains villages et faciliter la création de lits marchands et de résidences principales.

#### **Objectif stratégique en matière d'hébergement touristique et résidentiel**

##### **3.6 Renforcer l'attractivité et la rentabilité de l'hébergement.**

**Dans ce but : favoriser la restructuration de l'offre et sa mise en adéquation avec les demandes des différentes catégories d'usagers, cela notamment par le biais de conditions cadres réadaptées ; réunir les conditions aptes à attirer davantage d'hôtes en séjour et, par conséquent, de clients pour l'ensemble des prestataires touristiques, dont les remontées mécaniques.**

#### Axes prioritaires et résultats attendus

- 3.6.1 Améliorer la qualité de l'hébergement touristique et l'adapter à la demande des clientèles visées. Dans ce but, renforcer ou mettre en place les mesures pertinentes en termes d'incitation, d'accompagnement et de soutien aux projets.

##### *Résultats attendus :*

Les facteurs de réussite et le nombre de projets augmentent. La réalisation des projets renforce l'attractivité de l'hébergement pour les différentes clientèles des Alpes vaudoises.

- 3.6.2 Favoriser l'augmentation du taux d'occupation de l'hébergement touristique par les mesures connexes aptes à en renforcer l'attractivité (intégration de l'offre, promotion,...).

*Résultat attendu :*

Une offre intégrée (collaborations entre prestataires, chaînes de services renforcées, etc.), un rapport qualité-prix concurrentiel, une augmentation des mises en location de résidences secondaires et une promotion coordonnée efficace font augmenter le taux d'occupation des lits touristiques.

- 3.6.3 Favoriser la réalisation de nouveaux lits marchands de manière ciblée selon les besoins identifiés site par site. Dans ce but, renforcer ou mettre en place les mesures aptes à assurer les disponibilités foncières, à faciliter les démarches administratives des porteurs de projets et à les soutenir, et à attirer des investisseurs.

*Résultat attendu :*

De nouveaux lits hôteliers et parahôteliers comblent les manques identifiés.

- 3.6.4 Créer des conditions favorables pour l'hébergement de la population locale.

*Résultat attendu :*

Le risque de diminution de l'offre d'hébergements résidentiels à prix modéré est maîtrisé. Les communes des Alpes vaudoises assurent leur attractivité comme lieu de domicile.

*Éclairage complémentaire (facteurs de risque ou de succès, enjeux spécifiques ou autres remarques)*

- Les investissements privés en matière d'hébergement touristique sont fortement et directement liés aux investissements publics consacrés aux infrastructures et équipements.
- L'identification précise de la demande des différentes clientèles reste fondamentale pour les actions à mener dans le processus de développement de l'offre en hébergement.
- La perte d'emplois dans la construction et la forte pression immobilière sur l'ensemble du parc de logement existant risquent d'influencer défavorablement l'attractivité pour la population résidente.

*Principales mesures*

- Mise en place d'un dispositif de monitoring et d'accompagnement pour les sites et projets stratégiques concernant l'hébergement marchand.
- Réflexion, avec les hébergeurs, sur la mise en place d'un suivi de la qualité à vocation incitative et sur les possibilités de mise en réseau renforcée des prestataires de services.
- Poursuite de la réflexion sur le suivi du taux d'occupation des lits parahôteliers, sur le développement de l'hébergement marchand en résidences secondaires, ainsi que sur le renforcement éventuel de la gestion des lits marchands en résidences secondaires.
- Inciter le canton à proposer une aide financière coordonnée avec la Confédération pour la rénovation et la création de lits marchands.
- Dans les communes intéressées, mettre en place les mesures d'aménagement visant à maîtriser le taux de résidences secondaires au profit de l'habitat principal et des commerces dans les centres de villages.
- Développement de l'hébergement : projets portés principalement par les acteurs du secteur privé.

*Principaux documents ayant servi à la réflexion stratégique :*

- Document interne : GT Hébergement, 2012, *Alpes vaudoises, vision 2020 / GT Hébergement, rapport de synthèse.*
- Document interne : GT Hébergement, 2013, *Alpes vaudoises, vision 2020 / GT Hébergement-plus, complément au rapport de synthèse de septembre 2012.*

**4. MESURES, INVESTISSEMENTS ET MISE EN ŒUVRE****AV 2020 volet opérationnel****4.1 Liste des mesures et investissements estimés (état au 9 juillet 2013)**Avertissement : maturité des mesures et validation

Certaines mesures, en fonction de leur degré de maturité, sont appelées à être modifiées, voire à disparaître. La stratégie étant évolutive, d'autres mesures pourront également venir enrichir la démarche et être intégrées au processus de mise en œuvre – ceci, bien sûr, à condition qu'elles correspondent aux objectifs stratégiques faisant référence.

En conséquence, la validation du présent rapport ne porte pas sur les mesures répertoriées – la liste présentée plus bas n'étant qu'indicative.

Estimation des investissements requis

Les mesures et projets retenus dans le cadre de la stratégie Alpes vaudoises 2020 se limitent aux éléments d'intérêt régional. Par ailleurs, le souci d'économicité a conduit à différer certains projets, afin de prioriser les éléments structurants, ou susceptibles d'avoir un effet d'entraînement notable. L'ensemble de ces mesures et projets devra contribuer de manière significative à :

- L'attractivité globale des Alpes vaudoises,
- L'augmentation des fréquences touristiques et, par conséquent, des revenus touristiques,
- L'augmentation de la valeur ajoutée générée, notamment hors période hivernale,
- L'attractivité de la région pour les investisseurs privés,

Compte tenu du degré de maturité variable des mesures et projets, l'évaluation des engagements financiers nécessaires à leur réalisation n'atteint pas une précision et une plausibilité identiques dans tous les cas. Il a toutefois été jugé indispensable de fournir un ordre de grandeur pour les différentes catégories de mesures : cadre organisationnel, Glacier, tourisme 4-saisons, remontées mécaniques, mobilité et hébergement.

Les montants présentés au bas de chaque encadré thématique (avec mention de la période concernée), bien qu'ils demandent pour la plupart à être affinés, éclairent l'important effort qu'il faudra consentir pour redynamiser l'économie touristique de la région. Bien évidemment, les chiffres avancés ne présentent pas des montants qui pourraient être sollicités auprès du canton : selon les projets, le financement sera assuré de manière prépondérante par le secteur privé – notamment dans le domaine de l'hébergement touristique – alors que d'autres projets pourront bénéficier de cofinancements cantonaux, voire fédéraux, étant entendu que les modalités des aides seront définies au cas par cas. Sur cette question, des précisions sont apportées plus bas, au chapitre 5.

Liste indicative des mesures et coûts estimés (état au 9 juillet 2013)

<b>Coordination et cadre organisationnel</b>		<b>État</b>
1	Mise en œuvre Alpes vd 2020 : répartir les responsabilités et définir la cellule de pilotage	À initier
2	Mise en œuvre Alpes vd 2020 : finaliser/consolider le programme d'action	À initier
3	Mise en œuvre Alpes vd 2020 : mobiliser les acteurs et moyens nécessaires	À initier
4	Mise en œuvre Alpes vd 2020 : optimiser la collecte et l'usage de données (monitoring)	À initier
5	Pérenniser le financement de fonctionnement de la CITAV	À initier
6	Réflexion globale sur les taxes et le financement du tourisme avec les acteurs concernés	À initier
7	Villars, Gryon, Les Diablerets : finaliser la fusion des offices de tourisme	Étude

*Cadre organisationnel, dépenses de fonctionnement CITAV (et suivi Alpes vd 2020) 2014-20 : 4'000'000.-*

### Glacier 3000, attraction phare 4-saisons

8	Groupe(s) de travail, montée directe Diablerets-Scex Rouge	À initier
9	Réflexion sur les alternatives à la montée directe Diablerets-Scex Rouge	À initier
10	Réalisation au plus vite de la montée directe Diablerets-Scex Rouge, si faisable	À initier
11	Nouvelle piste de ski Scex Rouge-Martisberg / grande piste	Étude
12	Réalisation d'un pont suspendu panoramique	Étude

*Glacier 3000, attraction phare 4-saisons, si faisabilité confirmée investissements 2014-20 : 38'000'000.-*

### Tourisme 4 saisons

13	Valorisation des cœurs de stations : évaluer l'existant et planifier l'optimisation	Réflexion
14	Equipements et services 4 saisons : évaluer l'existant et planifier l'optimisation	Étude
15	Bex : Mines de Sel, nouveaux aménagements touristiques	Étude
16	Château-d'Oex : centre compétence ski/activités plein air pour handicapés	Réflexion
17	Château-d'Oex : pôle d'excursion, centre d'interprétation du territoire	Étude
18	Château-d'Oex : pôle d'excursion, extension du musée du Vieux Pays-d'Enhaut	Étude
19	Château-d'Oex : pôle d'excursion, valorisation des synergies	Étude
20	Château-d'Oex : rénovation du parc des sports	Étude
21	Château-d'Oex : ferme de démonstration	Étude
22	Château-d'Oex : modernisation de la gare MOB (passage souterrain)	Réalisation
23	Château-d'Oex : manifestation, Supertrail du Barlatay	Réalisation
24	Corbeyrier : Pyromin Museum - expositions temporaires	Réflexion
25	Diablerets : manifestation, Namaste	Réflexion
26	Diablerets : rénovation du parc des sports	Étude
27	Diablerets : développement de bains thermaux	Étude
28	Diablerets : manifestation, Diablerets 3D, coupe du monde de ski alpinisme	Réalisation
29	Gryon : diversification été/hiver à Fricence, aires récréatives et familiales	Réflexion
30	Gryon : réorganisation manifestation, Villars-Gryon Magique	Réflexion
31	Gryon : extension et réaménagement de Gryon-parc (parc d'activités estivales)	Étude
32	Gryon : réaménagement de la rue du Village (cœur de station)	Étude
33	Leysin : manifestation, Alpes Opéra	Réflexion
34	Leysin : zone de loisirs de Plan Praz	Réflexion
35	Leysin : regroupement des centres sportifs	Étude
36	Leysin : Maison du sport vaudois	Réalisation
37	Mosses : renforcement du produit "Plateau des Mosses"	Étude
38	Pays-d'Enhaut : réseau e-bike du parc naturel régional Gruyère Pays-d'Enhaut	Réflexion
39	Pays-d'Enhaut : manifestation, DigitAlpes	Étude
40	Pays-d'Enhaut : manifestation, Au Pays des Enfants	Réalisation
41	Rossinière : pôle d'excursion, Grand Chalet - chapelle Balthus - ACAAT	Réflexion
42	Rossinière : manifestation, Altitude +1000	Réalisation
43	Rossinière : manifestation, Learning From Vernacular	Réalisation
44	Rougemont : manifestation, Weekend musicaux	Réflexion
45	Rougemont : pôle d'excursion, chocolaterie	Étude
46	Rougemont : animation estivale à la Videmanette	Étude
47	Villars : construction d'une salle des congrès	Réflexion
48	Villars : manifestation, 1er août	Réflexion

49	Villars : manifestation, événement fin de saison	Réflexion
50	Villars : manifestation, coupe du monde de skicross	Réflexion
51	Villars : espace juniors	Étude
52	Villars : rénovation de la piscine et création d'une zone wellness	Étude
53	Villars : manifestation Easy Riders	Réalisation

*Tourisme 4-saisons, investissements (hors réalisations en cours) 2014-20 et événementiel 2014-16 : 79'940'000.-*

### Remontées mécaniques<sup>14</sup>

TD&TVG : TéléDiablerets SA et Télé Villars-Gryon SA

TLML : TéléLeysin Les Mosses La Lécherette SA

BDG : Bergbahnen Destination Gstaad AG

54	TD&TVG : finaliser la fusion TéléDiablerets et Télé Villars-Gryon	Étude
55	TD&TVG : télécabine Isenau / modernisation	Étude
56	TD&TVG : télésiège débrayable Vioz / modernisation, rationalisation	Étude
57	TD&TVG : télésiège débrayable Laouissalet / modernisation	Étude
58	TD&TVG : télésiège débrayable Perche-Conche / modernisation	Étude
59	TD&TVG : enneigement Bretaye-Gryon	Étude
60	TD&TVG : enneigement Meilleret-Laouissalet	Étude
61	TLML : télésiège débrayable Solepraz / modernisation	Étude
62	TLML : télésiège débrayable Parchets / modernisation	Étude
63	TLML : télésiège débrayable Le Fer-Tête d'Aï / modernisation, rationalisation	Étude
64	TLML : jardin des neiges Mosses Parc	Étude
65	TLML : enneigement Tête d'Aï-Solepraz - 1 et 2	Étude
66	Château-d'Oex Braye : fermeture du domaine, installations démontées / rationalisation	Étude
67	Château-d'Oex : télésiège débrayable Mts-Chevreuil / modernisation, grande piste	Étude
68	Château-d'Oex : téléski Mts-Chevreuil zone apprentissage / modernisation	Étude
69	Château-d'Oex : parc ludique ski d'apprentissage & éléments connexes	Étude
70	Château-d'Oex : enneigement Mts-Chevreuil	Étude
71	BDG : va-et-vient La Videmanette - Les Gouilles / révision	Étude

*Remontées mécaniques, investissements 2014-20 : 122'100'000.-*

### Mobilité

72	À l'échelle de la région : réalisation du produit « Alpes vaudoises, Espace de mobilité »	Réflexion
73	Optimisation hiver des connexions transports publics - domaines skiables	Réflexion
74	Optimisation des liaisons en transports publics plaine-montagne et entre les stations	Réflexion
75	Dans les stations : optimisation de la mobilité (zones piétonnes, redéfinition parkings,...)	Réflexion
76	Optimisation interfaces train/bus (Le Sépey, Château-d'Oex, notamment)	Réflexion
77	Schémas directeurs signalétique touristique régionale	Réalisation
78	Aigle : investissement P+R	Réflexion
79	Château-d'Oex : modernisation de la gare MOB et interface train/bus	Réalisation

<sup>14</sup> Les projets des sociétés de remontées mécaniques ont donné lieu à une planification détaillée en deux étapes, la première courant de 2014 à 2020 et la seconde s'étendant au-delà de 2020 ; voir : Groupe de travail remontées mécaniques Alpes vaudoises, 2013, opus cité. Dans son document, le Groupe de travail remontées mécaniques énumère les projets de la seconde étape, mais a jugé prématuré d'en faire une évaluation chiffrée. Les mesures mentionnées ici sont celles de la première étape.

80	Diablerets : interface train/bus/RM	Réflexion
81	Leysin : interface train/bus/RM	Réflexion
82	Leysin : liaison place des Feuilles - place Large	Réflexion
83	Transports Publics du Chabais (TPC) : renouvellement du matériel roulant ferroviaire	Étude

*Mobilité, investissements dont matériel roulant TPC (hors réalisations en cours) 2014-23 : 161'100'000.-*

### **Hébergement**

84	Dispositif de monitoring pour sites et projets stratégiques	Réflexion
85	Réflexion sur un suivi de la qualité à vocation incitative avec les hébergeurs	Réflexion
86	Réflexion sur le suivi de l'occupation des lits parahôtelières et autres questions	Réflexion
87	Inciter le canton à assurer avec la Confédération une aide à la création de lits marchands	Réflexion
88	Pour certains centres de villages, règlement visant la maîtrise des résidences secondaires	Réalisation
<i>Développement de l'hébergement, projets :</i>		
89	Château-d'Oex : amélioration de l'offre camping	Réflexion
90	Château-d'Oex : développement d'un village de vacances	Réflexion
91	Château-d'Oex : Grand Hôtel	Étude
92	Château-d'Oex : hôtel Beau Séjour	Réalisation
93	Diablerets : hôtel (lié au projet de bains thermaux)	Étude
94	Gryon : amélioration de l'offre camping	Réflexion
95	Leysin : projet hôtelier place Large	Réflexion
96	Rougemont : PPA "Clos des Pierres"	Étude
97	Rougemont : hôtel Rougemont	Réalisation
98	Rougemont : hôtel Valrose	Réalisation
99	Villars : PPA "Palace, Club Méditerranée"	Étude
100	Villars : nouveau développement hôtel du Parc	Étude

*Hébergement, investissements projets (concernent le secteur privé principalement) 2014-20 : 174'000'000.-*

## **4.2 Les acteurs et leur organisation : une condition pour la réussite de la mise en œuvre**

### Des mesures coordonnées

Pour obtenir un résultat nécessitant la mise en œuvre d'une pluralité de mesures, la coordination devient une condition essentielle. Toutefois, lorsque les mesures à coordonner impliquent des procédures distinctes en matière d'autorisation, de financement ou autre, l'issue ou le rythme de ces procédures peuvent s'écarter de ce qui était souhaité et exiger, en retour, un réajustement d'une ou de plusieurs des mesures concernées. Ainsi, la finalisation d'une opération comprenant un ensemble d'actions suppose autant une coordination forte, qu'une bonne capacité d'ajustement.

Parmi les mesures exposées précédemment, plusieurs paquets de mesures à coordonner devront être définis. Créer, par exemple, une interface multimodale train / remontées mécaniques / bus à Leysin supposera, au fur et à mesure de l'obtention des autorisations, de coordonner un déplacement d'infrastructures existantes, des mesures d'aménagement du village et de redéfinition des parkings, des mesures spécifiques à la prolongation du train, etc.

### Les acteurs

Les mesures et projets retenus dans le cadre de la stratégie, renvoient à des acteurs multiples, dont les principaux sont :

- Les porteurs de projets issus des secteurs privé, public et associatif,
- Les instances de développement et de promotion,
- Les partenaires régionaux et extrarégionaux,
- Les bailleurs de fonds privés et publics,
- Les prestataires touristiques visés par la stratégie,
- Les résidents primaires et secondaires,
- Les visiteurs en séjour et en excursion.

Parmi ces catégories d'acteurs, les quatre premières, en tous cas, peuvent être concernées par la mise en œuvre de la stratégie. À la complexité induite par l'interdépendance des mesures et la conciliation d'intérêts divers, s'ajoute la difficulté inhérente à un secteur d'activité caractérisé par une atomisation particulièrement forte des parties prenantes. Au niveau des acteurs, la gestion de la coordination comprend donc également un enjeu de communication tout à fait essentiel.

### Le pilotage

Prioriser les mesures relatives au monitoring de la stratégie assurera les conditions utiles à la poursuite optimale des objectifs. Cette première étape permettra notamment de préciser les questions de responsabilité, les besoins en compétences, ainsi que les modalités du processus décisionnel, du reporting et du pilotage de la mise en œuvre. Elle comprendra l'établissement de fiches de cadrage pour les mesures et paquets de mesures, la définition d'indicateurs de résultats et la mise en place d'outils de suivi. Elle visera aussi à communiquer, à assurer les ressources financières nécessaires au fonctionnement de l'instance de pilotage et à lancer la mobilisation des acteurs. Concernant l'instance de pilotage, il convient de souligner qu'elle sera susceptible d'assumer des missions nombreuses, dont certaines peuvent être relativement complexes :

- Mobilisation et information des acteurs,
- Communication interne et externe,
- Tâches de coordination,
- Réalisation de certaines mesures,
- Controlling, tâches d'ajustement et reporting,
- Tâches de négociation,
- Planification et gestion des ressources,
- Etc.

Outre cette étape de démarrage, l'autre priorité résidera dans le travail de réflexion, dans l'approfondissement, les études de faisabilité et la réalisation des pré-requis concernant certaines mesures ou paquets de mesures clés. La poursuite de la mise en œuvre devra ensuite permettre la transformation des options stratégiques en résultats tangibles.

## **4.3 Calendrier indicatif**

### Pilotage

- 5 juillet : dernière séance du COPIL DMO et passation de responsabilité à la CITAV pour la poursuite de la démarche Alpes vaudoises 2020.

### Rapport Alpes vaudoises 2020

- 5 juillet, lancement de la procédure de validation du rapport par les acteurs régionaux.
- 21 août, lancement des procédures de consultation interne au sein de l'administration cantonale vaudoise.
- À partir du 21 août, séances préliminaires avec le Conseil d'Etat.
- Fin 2013, présentation au Conseil d'Etat d'un projet sur les modalités de financement (EMPD ou autre approche).

### Moratoire sur le financement des projets des sociétés de remontées mécaniques

- Selon la décision du Gouvernement du 13 avril 2011, le moratoire de principe sur les projets de remontées mécaniques et d'enneigement artificiel dure tant que le rapport Alpes vaudoises 2020 ne lui aura pas été présenté. Plus précisément, la levée du moratoire est liée à la définition d'une planification en matière de remontées mécaniques et d'enneigement artificiel et à l'établissement d'un rapport sur l'utilisation des taxes de séjour<sup>15</sup>. Ces exigences constituent les pré-requis à toute demande de soutien financier de la part des sociétés de remontées mécaniques.

### Mise en œuvre des mesures

- La mise en œuvre des mesures s'inscrivant dans la continuation logique des planifications antérieures au rapport Alpes vaudoises 2020 se poursuit.
- La mise en œuvre, en premier lieu des mesures nécessaires à la continuation de la démarche Alpes vaudoises 2020, est lancée aussitôt que le permettent les disponibilités du personnel de la CITAV.

---

<sup>15</sup> CITAV, 2013, *Alpes vaudoises vision 2020 - Taxes de séjour / Rapport de synthèse*.

### 5.1 Des soutiens à un secteur de faible productivité

Le tourisme de montagne se caractérise par sa faible productivité et une importance déterminante pour l'équilibre socioéconomique des régions concernées. Ces deux aspects ont conduit, en Suisse comme chez nos voisins de l'arc alpin, à des modèles de financement marqués par une forte implication publique – cette implication permettant un environnement moins exposé aux risques et constituant un gage de rentabilité minimale pour le secteur privé.

Dans les Alpes vaudoises, si l'importance des soutiens publics reste incontournable, l'ambition est toutefois de faire évoluer cette situation. En l'occurrence, les buts visés sont, d'une part d'améliorer la rentabilité des soutiens publics, et d'autre part de chercher à s'affranchir des fonds publics pour ce qui relève des enjeux d'exploitation. En tenant compte des difficultés d'accès aux crédits bancaires, les financements et prêts cantonaux concerneraient donc principalement les enjeux infrastructurels.

La stratégie Alpes vaudoises 2020 prévoit un déploiement coordonné de mesures. La mise en œuvre concomitante des mesures concernant le tourisme 4-saisons, les remontées mécaniques, la mobilité, l'hébergement et le cadre organisationnel devra donc se traduire dans la mobilisation de moyens financiers provenant de différentes sources, tant publiques que privées.

### 5.2 Financement

#### Financement des mesures relatives au tourisme 4-saisons et aux remontées mécaniques

Les communes des Alpes vaudoises interviennent dans le cofinancement de certaines infrastructures touristiques. Suite à l'abrogation de la Loi cantonale sur le tourisme, et l'entrée en vigueur de la nouvelle Loi cantonale sur l'appui au développement économique, la taxe de séjour cantonale a été supprimée en 2008. Afin de ne pas perdre de marge de manœuvre financière, toutes les communes des Alpes vaudoises ont adapté leur règlement sur les taxes de séjour afin d'intégrer un montant au moins égal à celui perçu auparavant par la taxe dite cantonale. Concernant l'affectation de ces montants perçus, il a été constaté que toutes les communes en provisionnent une partie dans le cadre de fonds d'équipement communaux ou régionaux afin de les investir le moment venu dans des projets d'infrastructure touristiques d'envergure<sup>16</sup>.

Depuis 2008, par le biais de prêts ou d'aides à fonds perdu, la Loi cantonale sur l'appui au développement économique (ci-après LADE) et la Loi fédérale sur la politique régionale (ci-après LPR) ont cofinancé différents types de projets touristiques dans les Alpes vaudoises (études, mesures organisationnelles, manifestations, infrastructures). Ces bases légales continueront à être mobilisées, sous réserve du respect des conditions légales ainsi que du respect de la présente stratégie. Les décisions seront prises au cas par cas par les autorités d'octroi, dans le cadre des budgets votés chaque année par le Grand Conseil.

Pour les infrastructures, la LADE et la LPR prévoient principalement l'octroi de prêts. À titre exceptionnel, compte tenu de la capacité financière du bénéficiaire et de l'importance des projets pour le développement économique régional, des aides à fonds perdu peuvent être octroyées au titre de la LADE lorsque la rentabilité dégagée par l'investissement ne permet pas de générer des recettes suffisantes pour rembourser des prêts. Au stade actuel des planifications, certains investissements envisagés en matière de tourisme 4-saisons et de remontées mécaniques sont ainsi

---

<sup>16</sup> CITAV, 2013, *Alpes vaudoises vision 2020 - Taxes de séjour / Rapport de synthèse*.

basés sur des aides à fonds perdu cantonales<sup>17</sup>, cela pour des montants dépassant la marge de manœuvre budgétaire du Département de l'économie et du sport. Le Conseil d'Etat et le Grand Conseil seront donc amenés à se prononcer sur des crédits-cadres spécifiques pour la mise en œuvre de telles mesures dans le cadre de la LADE.

À titre indicatif, on retiendra des analyses relatives aux sociétés de remontées mécaniques, qu'elles sont en mesure de mobiliser des fonds propres à hauteur de 20% des investissements envisagés<sup>18</sup>. Les chiffres montrent ainsi où se situe la limite des capacités financières de ces sociétés, entreprises clés du tourisme régional, et le besoin de cofinancements publics extrarégionaux.

#### Financement des mesures de mobilité

Les modèles de financement des mesures de mobilité, qui varient selon les projets, impliquent la Confédération, le canton et les communes, tant à l'investissement qu'à l'exploitation. Ces instances seront des partenaires de la mise en œuvre de la stratégie Alpes vaudoises 2020, et pourront être amenées à en cofinancer les mesures de mobilité, par exemple par le biais de futurs crédits-cadres sur les transports, portés pour le canton par le Département des infrastructures et ressources humaines.

#### Financement des mesures d'hébergement touristique

En matière d'hébergement touristique, la Confédération assure un rôle prépondérant, par le biais de la Société suisse de crédit hôtelier (SCH) dont elle assure le financement. Le cœur des prestations de cet organisme est l'octroi de prêts à taux préférentiels pour des projets hôteliers. Il est accompagné par un savoir-faire reconnu en matière de conseil à l'hôtellerie. Le Secrétariat d'Etat à l'économie a lancé une série d'études et d'évaluations qui devraient maintenir le dispositif en place, mais avec une adaptation de la mission de la Société suisse de crédit hôtelier.

Dans ce contexte, le déploiement de mesures cantonales complémentaires est envisagé par le biais de la LADE, laquelle annonçait, dans son exposé des motifs, une possible intervention en faveur des infrastructures d'hébergement touristique, pour autant qu'une politique cantonale soit définie. Sous réserve de décisions du Conseil d'Etat, le canton pourrait déployer, à titre pilote, des prêts à l'hôtellerie dans les Alpes vaudoises, en coordination et subsidiarité avec la politique fédérale en la matière, et dans le cadre d'une enveloppe budgétaire limitée et de taux d'intervention plafonnés.

---

<sup>17</sup> Voir : ARW Peter Furger AG, 2012, opus cité, et Groupe de travail remontées mécaniques Alpes vaudoises, 2013, opus cité.

<sup>18</sup> Les sociétés de remontées mécaniques ont transmis au Service de la promotion économique et du commerce (SPECo) des analyses de leur situation financière. Parallèlement, les capacités de cautionnement des communes ont également fait l'objet d'une étude. Cette étude – document interne – considère l'éventualité d'un cautionnement solidaire des prêts cantonaux par les communes des Alpes vaudoises : SEREC, 2013, *Communes d'Aigle, Château-d'Oex, Gryon, Leysin, Ollon, Ormont-Dessous, Ormont-Dessus, Rossinière et Rougemont : analyse des finances communales et perspectives*.

## ÉCLAIRAGE FINAL

### **Un rapport pour aller de l'avant, sur la base d'un consensus fort**

Un point de situation approfondi, réalisé de manière concertée avec l'ensemble des parties prenantes, est à la base du rapport Alpes vaudoises 2020. Cette démarche a permis l'actualisation du cadre stratégique touristique régional, ainsi que la mise en cohérence et l'estimation chiffrée des mesures envisagées. Dès lors, le rapport est appelé à fonctionner comme une référence, à la fois pour l'action des instances, communes et porteurs de projets des Alpes vaudoises, et pour l'intervention de l'Etat en matière de développement économique et touristique régional. Concernant un territoire de montagne au potentiel économique limité, l'enjeu est déterminant : en soutenant et en redynamisant le tourisme, c'est plus largement l'équilibre et l'avenir socioéconomique de la région qui est visé.

La réaffirmation d'une vision d'avenir commune et la mise en lumière des enjeux prioritaires permettront par ailleurs de mieux communiquer, notamment en direction des Vaudois dont le soutien, par le biais des institutions cantonales, est aujourd'hui plus que jamais essentiel. Compte tenu de ce contexte et des liens particuliers qui lient la population vaudoise des villes et de la campagne aux Alpes vaudoises, la région se doit en effet d'assurer une information circonstanciée et claire à l'intention de tout un chacun dans le canton.

Le rapport Alpes vaudoises 2020 donne une vue complète des enjeux touristiques à prendre en compte dans une perspective d'avenir. Favorisant la compréhension de l'interdépendance de ces enjeux, le rapport fait apparaître le défi majeur que représentent les tâches de coordination. Toutefois, comme tout rapport, il ne constitue qu'une étape, puisque c'est à travers la mise en œuvre effective de ce qu'il recommande qu'il trouvera son achèvement. En ce sens, le fort engagement des parties prenantes constitue indéniablement son apport décisif.

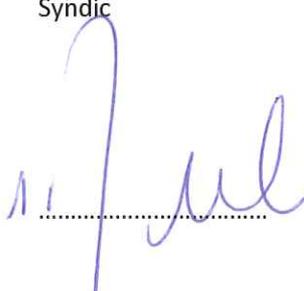
**Engagement des parties prenantes Alpes vaudoises 2020**

Le présent document est adopté par les instances suivantes :

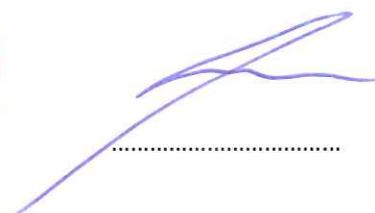
Pour les communes, les Syndics et Secrétaires communaux avec sceau de la Commune

Aigle

Frédéric Borloz  
Syndic

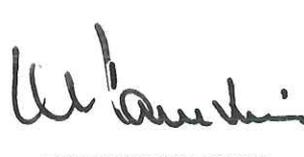


Anne Décaillet  
Secrétaire communale



Château-d'Oex

Charles-André Ramseier  
Syndic



Nathalie Yersin  
Secrétaire adjointe

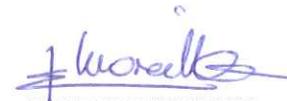


Gryon

Eric Chabloz  
Municipal

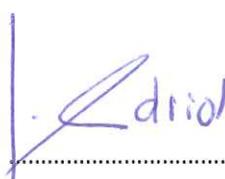


Evelyne Moreillon  
Secrétaire communale



Leysin

Jean-Marc Udriot  
Syndic



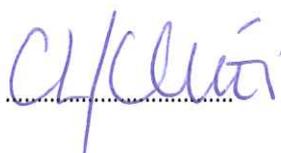
Corinne Delacrétaz  
Secrétaire adjointe



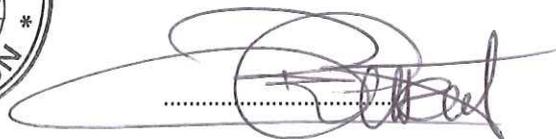
Ollon

Jean-Luc Chollet  
Syndic

Philippe Amevet  
Secrétaire communal







Ormont-Dessous

Annie Oguey  
Syndic

Isabelle Mermod Gross  
Secrétaire communale







Ormont-Dessus

Myriam Dégallier  
Vice-Présidente

Cédric Fuhrer  
Secrétaire communal



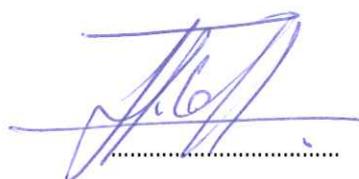




Rossinière

Jean-Pierre Neff  
Syndic

Nicole Pilet  
Secrétaire communale







Rougemont

Claire-Lise Blum Buri  
Syndic

Florian Aeberli  
Secrétaire adjoint







Pour les organismes régionaux, les Présidents

Aigle Région Annie Oguey, Présidente

Pays-d'Enhaut Région Pierre Mottier, Président

CITAV Jean-Marc Udriot, Président

Prise d'acte du Département de l'économie et du sport

Philippe Leuba, Chef du département



*Adopté le 5 juillet 2013 par le Comité de pilotage de la démarche ALPES VAUSDOISES 2020.*

*Fait au Sépey, le 11 juillet 2013.*



## Annexes

### Annexes - documents produits dans le cadre de la démarche Alpes vaudoises 2020

#### IMPORTANT

En matière de remontées mécaniques et hébergement, le comité de pilotage de la démarche Alpes vaudoises 2020 a décidé, en date du 19 avril 2013, que :

- Les principes et orientations proposées dans le document « ARW Peter Furger AG, 2012 » sont retenus, mais non la planification ;
- La planification présentée dans le document « Groupe de travail remontées mécaniques Alpes vaudoises, 2013 » fait référence ;
- Les recommandations en matière de création de lits marchands exposées dans le document « ARW Peter Furger AG, 2012 » ne sont pas retenues telles quelles. Elles sont nuancées par les rapports internes « GT Hébergement, 2012 et 2013 », qui font référence sur ce point.

À noter également :

- L'évaluation environnementale stratégique présentée dans « Hintermann & Weber SA, 2012 » correspond à « ARW Peter Furger AG, 2012 » ;
- L'évaluation environnementale stratégique présentée dans « Hintermann & Weber SA, 2013 » correspond à « Groupe de travail remontées mécaniques Alpes vaudoises, 2013 ».

#### Annexe 1 : Démarche

- CITAV, 2013, *Démarche Alpes vaudoises 2020. Composition du comité de pilotage, du bureau, des groupes de travail et de suivi, et liste des mandataires externes.*

#### Annexes 2.1 et 2.2 : Remontées mécaniques

- ARW Peter Furger AG, 2012, *Alpes vaudoises / Masterplan Remontées mécaniques et Enneigement « Le Grand Réseau ».*
- Groupe de travail remontées mécaniques, 2013, *Rapport du GT RM Alpes vaudoises pour la mise en œuvre du masterplan Furger « Le Grand Réseau ».*

#### Annexes 3.1 et 3.2 : Évaluation environnementale stratégique

- Hintermann & Weber SA, 2012, « *Vision Alpes vaudoises 2020 / Remontées mécaniques* ». *Evaluation environnementale stratégique.*
- Hintermann & Weber SA, 2013, « *Vision Alpes vaudoises 2020 / Remontées mécaniques* ». *Evaluation environnementale stratégique – rapport révisé selon le rapport GT RM.*

#### Annexe 4 : Taxes de séjour

- CITAV, 2012, *Alpes vaudoises vision 2020 - Taxes de séjour / Rapport de synthèse.*

#### Annexe 5 : Hébergement

- Groupe de travail Hébergement, 2012, *Alpes vaudoises, vision 2020 / GT Hébergement, rapport de synthèse.*
- Groupe de travail Hébergement, 2013, *Alpes vaudoises, vision 2020 / GT Hébergement-plus, complément au rapport de synthèse de septembre 2012.*

#### Annexe 6 : Mobilité

- Groupe de travail Mobilité, 2012, *Mobilité touristique - Vision Alpes vaudoises 2020. Rapport de synthèse.*

## Documents de référence

### Documents de référence produits indépendamment de la démarche Alpes vaudoises 2020

- Algoé consultants, SEREC, Marc Forestier, Philippe Caparros Développement, 2004 et 2005, *Etude et stratégie de diversification touristique des Alpes vaudoises*.
- ARW Peter Furger AG, 2003 et 2007, *L'avenir des remontées mécaniques des Alpes vaudoises*.
- Cour des comptes du Canton de Vaud, 2012, *Audit de performance de l'enneigement artificiel dans le Canton de Vaud*.
- Fleischhacker, C., M.I.S. Trend, 2012, *Analyse qualitative de la demande touristique dans le Canton de Vaud*.
- Rütter+Partner, 2004, *L'importance du tourisme pour l'économie vaudoise*.
- Rütter+Partner, 2004, *L'importance du tourisme pour l'économie du district d'Aigle*.
- Serquet, G., et Rebetez, M., 2012, *Changements climatiques, quel avenir pour les destinations touristiques des Alpes et du Jura vaudois ?*

### Documents à usage interne, utilisés dans le cadre de la démarche Alpes vaudoises 2020

- ARMAV, 2012, *Enquêtes 2011-2012 auprès de la clientèle des remontées mécaniques*.
- CITAV, AVP, Bapst.ch Sàrl, 2009, *Stratégie marketing & promotion Alpes vaudoises*.
- CITAV, 2012, *Stratégie pour les résidences secondaires – espaces fonctionnels pilotes, analyses et recommandations des communes au canton, 5 janvier 2012*
- CITAV, 2013, *Enquête 2013 auprès des propriétaires de résidences secondaires – Alpes vaudoises, Communes de Gryon, Ollon, Ormont-Dessus, Leysin, Ormont-Dessous, Château d'Oex, Rossinière, Rougemont, juin 2013*.
- GT Chapeau, 2013, *Notes de lecture préparées par le GT Chapeau / Démarche Alpes vaudoises 2020 – document interne*.
- GT Produit, 2012, *Rapport du groupe de travail 'Produit'. Vision Alpes vaudoises 2020 'La grande boucle'*.
- Roland Ribl & Associés, 2013, *Rapport Mobilité-plus, complément au rapport de synthèse de septembre 2012*.
- SEREC, 2013, *Communes d'Aigle, Château-d'Oex, Gryon, Leysin, Ollon, Ormont-Dessous, Ormont-Dessus, Rossinière et Rougemont : analyse des finances communales et perspectives*.