

ARW

Peter Furger, Dr. rer. pol.

AG für Beratung, Planung und Projektleitung

CH-3930 Visp Tel. 027 948 07 40

Postfach 176 Fax 027 948 07 45

E-Mail: arw.dr.furger@rhone.ch

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

L'AVENIR
DES REMONTEES MECANIQUES
DES ALPES VAUDOISES

Rapport

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

1. Introduction

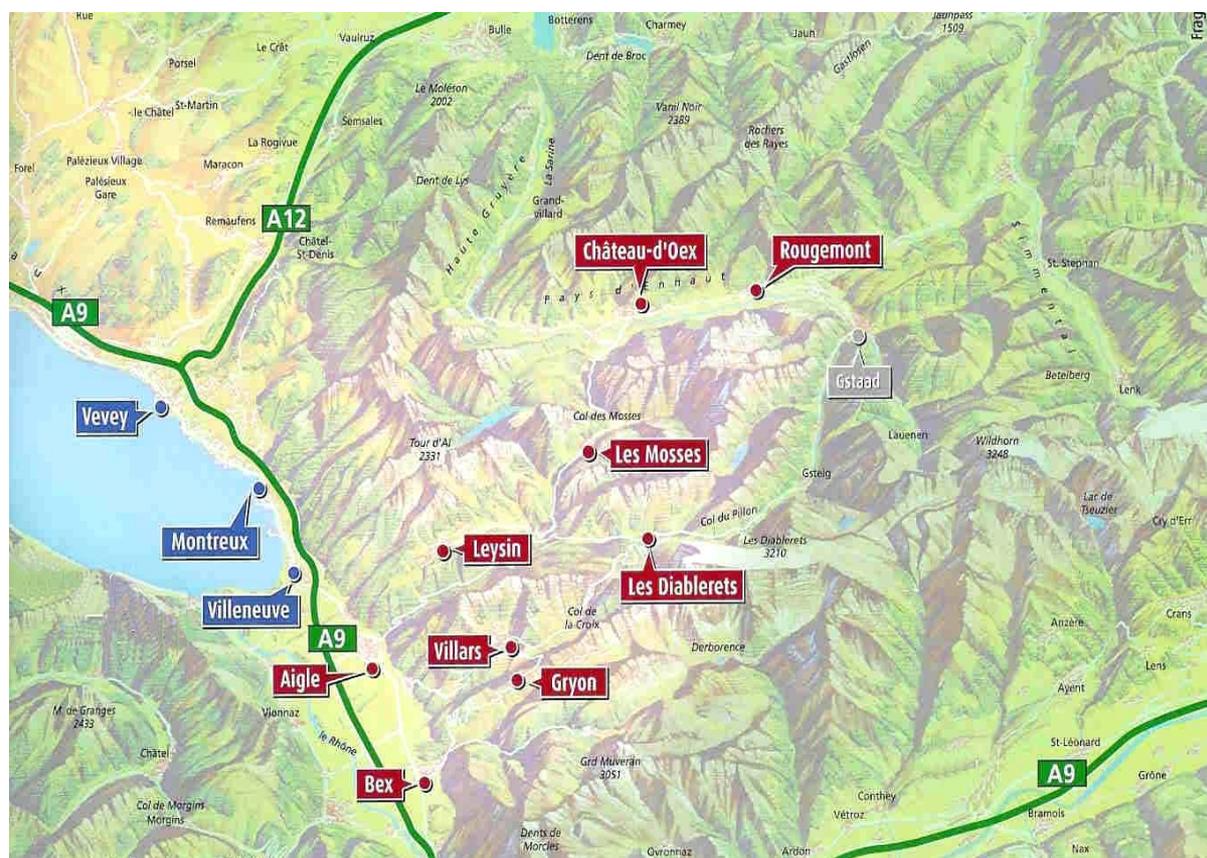
Situées à l'extrême sud-ouest de la Suisse, les Alpes vaudoises regroupent plusieurs stations de ski de basse et moyenne altitude (mis à part Glacier 3000) confrontées à de multiples problèmes de rentabilité. La situation économique fragile de ces stations est encore relativement saine, néanmoins, en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

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

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

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

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



Les Alpes vaudoises

2. Mandat

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

2.1 Contenu du mandat

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

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

2.2 Etendue de l'étude

2.2.1 Objectifs

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

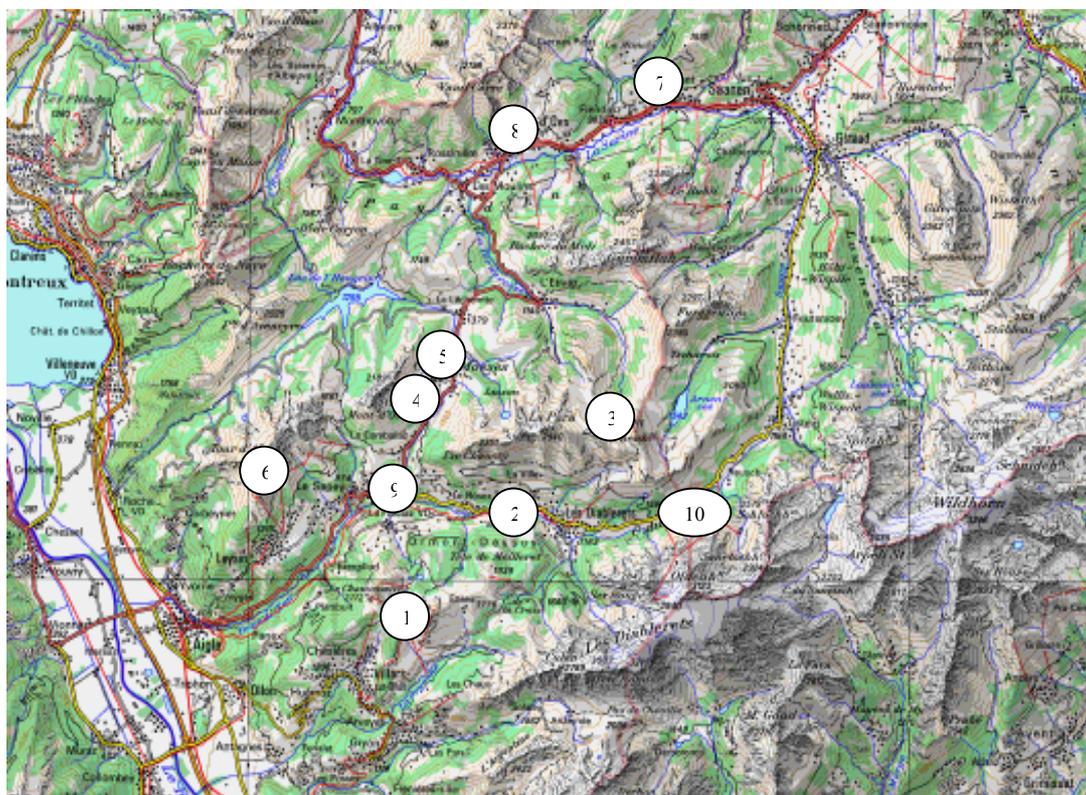
2.2.2 Résultats attendus

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

2.3 Sociétés concernées

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

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

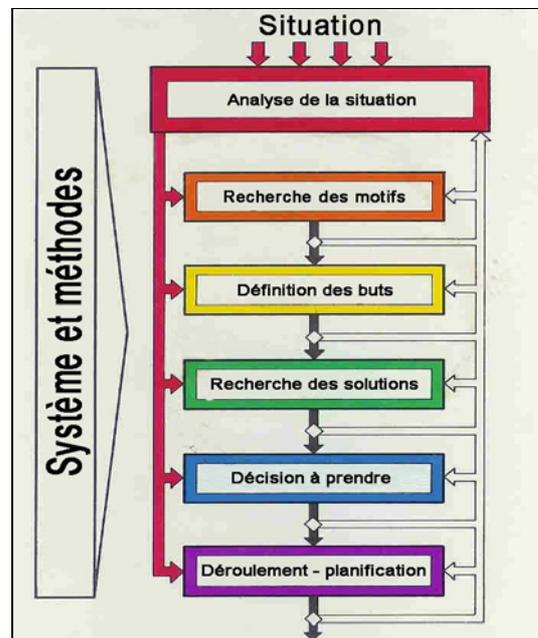


Extrait de la carte géographique de la région des Alpes vaudoises

2.4 Procédure/Méthode

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

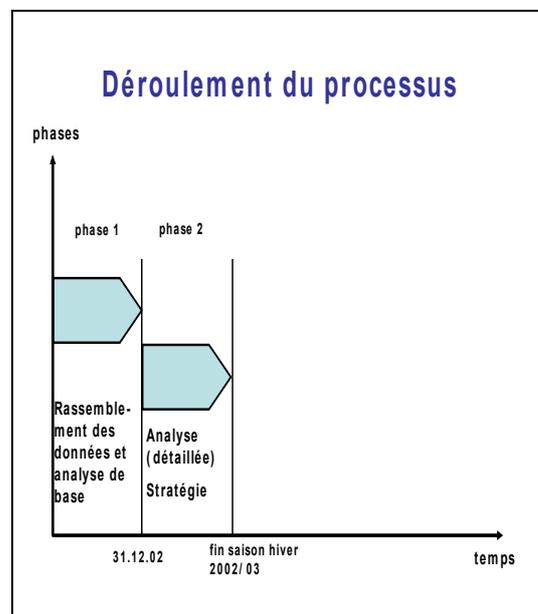
Dans l'ensemble du travail, le bureau ARW a joué un rôle de modérateur. Les chances de changement sont, par ce biais, bien plus importantes lorsque ce ne sont pas des solutions extérieures qui sont dictées mais plutôt élaborées dans un processus pragmatique commun.



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

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

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



2.5 Collaboration étroite - Séances d'information et de travail

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Bases légales

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.3. Plan directeur cantonal

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

3.4 Directives cantonales sur l'enneigement mécanique

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

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

3.4.1 Principes généraux

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

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

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

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

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

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