

**Analyse stratégique
sur l'organisation et la gestion des sociétés
de remontées mécaniques
de l'axe Leysin - Les Mosses / La Lécherette**

**Mise à jour du rapport ARW Dr Peter Furger SA de
juin 2003**

**Service de l'économie, du logement et du tourisme du Département de l'économie
du Canton de Vaud**

Viège, 11 novembre 2007

1. Introduction

Le Canton de Vaud, bailleur de fonds important des sociétés de remontées mécaniques, a commandé une étude sur les remontées mécaniques des Alpes vaudoises. Le bureau ARW Peter Furger a remis son rapport intitulé "Nouvelle stratégie" en juin 2003.

Cette stratégie a été déclinée en trois axes distincts :

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

Quatre ans plus tard, La situation ayant rapidement évolué sur l' Axe Leysin - Les Mosses / La Lécherette", le Canton de Vaud entend mettre à jour la réflexion spécifique sur l'organisation et la gestion à moyen terme des sociétés de remontées mécaniques de cet axe.

2. Mandat

2.1 Contenu du mandat

Suite à la soumission de gré à gré datée du 02.07.2007, le Service de l'économie, du logement et du tourisme (SELT) du Département de l'économie du Canton de Vaud donne mandat au bureau ARW Peter Furger pour mener à bien la mise à jour de l'étude stratégique de l'axe Leysin - Les Mosses - La Lécherette qui doit permettre :

- la mise à jour de l'état des lieux de la situation des sociétés de remontées mécaniques ;
- la mise à jour des scénarios d'évolution des sociétés de remontées mécaniques ;
- la mise à jour du master plan des domaines skiables considérés à moyen et long terme.

Cette étude sur la rentabilité économique et financière des remontées mécaniques Leysin - Les Mosses est la première étape de la définition d'une stratégie de développement touristique pour l'axe Aigle - Leysin - Les Mosses - Château-d'Oex.

2.2 Etendue de l'étude

Objectif :

- Mise à jour de la définition des ensembles pertinents en matière de domaines skiables sur l'axe Leysin - Les Mosses / La Lécherette.
- Mise à jour des propositions de restructuration basées sur l'analyse de la productivité, l'efficacité et l'efficacité des entreprises de remontées mécaniques de cet axe.

Résultats attendus:

- Mise à jour de l'analyse stratégique globale des forces et faiblesses opérationnelles et financières des sociétés de remontées mécaniques de l'axe Leysin - Les Mosses / La Lécherette.
- Mise à jour de la définition des scénarios d'évolutions possibles, en coordination avec l'étude réalisée sur la diversification touristique dans les Alpes vaudoises.

Un comité de pilotage a été créé. Il regroupe le SELT, les syndicats des communes concernées (Leysin, Ormont-Dessous et Château-d'Oex), les sociétés de remontées mécaniques (Télé-Leysin SA et Société de remontées mécaniques des Mosses) et les deux régions (ADPE et ARDA).

Pour la conduite de ce mandat, le SELT a veillé à assurer une bonne coordination avec les autres services cantonaux concernés : SM, SDT et SFFN.

Les secrétaires régionaux de l'ARDA et de l'ADPE sont les partenaires opérationnels du mandataire.

2.3 Procédure

Le mandat se déroule en deux phases : une première phase a été centrée sur le cas des Mosses ; dans un second temps le rapport traitera le cas de Leysin et de Château d'Oex.

2.4 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 l'entreprise a donc été recherchée..

Liste et dates des entrevues :

27.06.07	Séance plénière ARDA Aigle
28.08.07	Séance technique ARDA Aigle
20.09.07	Visite et analyse sur le terrain avec délégation CA RMML
02.10.07	Séance plénière ARDA Aigle – présentation PP du projet du rapport
31.10.07	Présentation PP du rapport à la Délégation du Conseil d'Etat à l'économie, à l'emploi et au tourisme

3. Le rapport 2003

3.1 Les constats

Les constats du rapport 2003 sur les sociétés de remontées mécaniques des Alpes vaudoises se résument autour de quatre points principaux :

- les sociétés de remontées mécaniques, excepté Villars-Gryon, ont toutes des difficultés variant entre le dépôt de bilan et la non capacité à renouveler (même avec le soutien financier du canton) leur équipement;
- la sécurité de l'enneigement artificiel, au vu de la concurrence internationale, est un enjeu majeur;
- les stations vaudoises souffrent d'une absence de positionnement et de promotion y relative, tant pour la saison hivernale, que pour les quatre saisons;
- le soutien financier de l'Etat pour les investissements, aussi indispensable qu'il soit, n'est pas à même de régler le problème de manière durable : des réorganisations en profondeur et une autre manière de travailler doivent être mises en place au sein des sociétés de remontées mécaniques et des offices de tourisme.

3.2 Les propositions pour la région

Ce constat permettait de déboucher sur les propositions concrètes suivantes :

- mettre en place une stratégie globale cohérente, ciblée sur la clientèle et sa demande;
- repenser, pour chaque domaine skiable, l'organisation et les priorités d'investissements à venir avec, à terme, la fusion des sociétés de remontées mécaniques et leur professionnalisation; dans ce cadre, trois axes skiabiles seraient pérennisés sur les Alpes vaudoises : Diablerets – Villars - Gryon, Leysin - Les Mosses et Gstaad – Rougemont ; il est à noter qu' un regard sans concession a été dressé sur le domaine skiable de Château d'Oex; en raison de son isolement et de

sa petite taille, il a été proposé de le fermer, la commune devant jouer la carte de porte d'accueil et d'hébergement des skieurs pour les autres stations; en outre, il serait indispensable de mieux intégrer Glacier 3000, côtés bernois et vaudois, dans les sociétés existantes.

3.3 Les éléments clefs

Les propositions de mesures et projets du rapport 2003 se basaient notamment sur 3 éléments clefs :

- la restructuration dans les 3 axes
- la sécurité de neige
- la favorisation des investissements en altitude

3.4 Les constats Les Mosses – La Lécherette

Pour le domaine des Mosses le rapport a retenu les éléments suivants :

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

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

Depuis l'abandon du domaine du Pic Chaussy, on constate un manque d'offre de pistes plus exigeantes ainsi qu'une piste en altitude (Pic Chaussy:2'320 m). D'où la perte d'un grand potentiel de clientèle qui exige une offre variée.

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

3.5 Les propositions pour Les Mosses

Ces constats ont débouchés sur les propositions suivantes

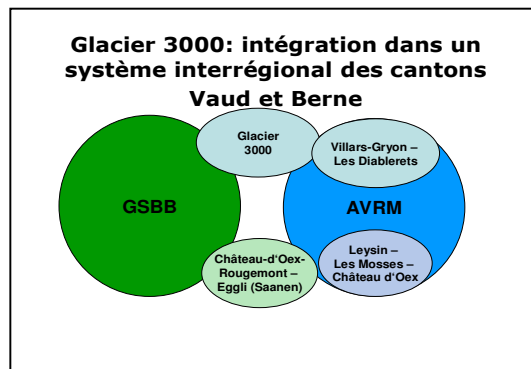
- Finalisation de la procédure de fusion en cours des sociétés aux Mosses
- Réduction du nombre d'installations par la réalisation d'installations plus performantes (selon les priorités définies et les capacités financières des sociétés de la commune/cf programme d'investissements détaillés)

- Lancement d'une étude détaillée pour la reconstruction de la télécabine du Pic Chaussy
- Réalisation du Centre nordique, si possible avec intégration des installations militaires avec un objectif de centre national
- Agrandissement du jardin de neige
- Renforcement du transport public en direction de Leysin et Château-d'Oex
- Examen de l'introduction d'un système d'exploitation de parking

3.6 Les propositions pour Glacier 3000

En tenant compte de la situation financière et climatique délicate et de l'interdépendance dû à l'état de l'enneigement avec les domaines skiables voisines de basse altitude on a retenu pour Glacier 3000 les propositions suivantes :

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



4. Les changements intervenus depuis 2003

En quatre ans, la situation a rapidement évolué sur cet axe et dans la région :

- la reprise de Glacier 3000 par des investisseurs privés coupe, pour l'instant, toutes les interactions possibles et souhaitées entre les remontées mécaniques des Alpes vaudoises et Gstaad et le glacier;

- 2005 Reprise de Glacier 3000 par trois nouveaux investisseurs (Marcel Bach, Bernie Ecclestone et Jean-Claude Mimran). Objectif: développer le capital aventure et profiter de la haute altitude. Fondation de la société d'exploitation Gstaad 3000 AG.
- 2005 Au début de la saison d'hiver - fin novembre - un nouveau système d'enneigement mécanique a été installé entre le col d'Audon et Oldenalp et certaines pistes ont été améliorées. La piste de la combe d'Audon, d'une longueur de 7 km, ouvrira début novembre. On pourra y skier dans des conditions optimales jusqu'à fin avril.
- 2007 26 mai: L'inauguration de l'Alpine Coaster ainsi que le début de la saison d'été. L'installation de luges sur rails la plus haute au monde est la nouvelle attraction de Glacier 3000.

- l'abrogation de la concession du Pic Chaussy par l'OFT et du PPA Pic Chaussy par le DIRE impose d'abandonner le projet de reconstruction de cette télécabine qui figurait dans les priorités de 2003; Les Mosses perdent le potentiel d'attirer une clientèle recherchant une offre variée de ski de piste.

COPIE

Référence du dossier: 331.1 - bw 1
Dossier traité par: Urs Wohlwend
Berne, le 29 juin 2007

SERVICE DE LA MOBILITÉ
- 2 - JUIN 2007
SH SAT, SELT, STPA (COFO CEN), S JL

L'OFFICE FÉDÉRAL DES TRANSPORTS

Dans l'affaire
de la Télécabine Col des Mosses - Pic Chaussy

concernant
l'abrogation des concessions n° 3233 et 3234 pour
une télécabine Col des Mosses - Lioson - Pic Chaussy

Commune d'Ormont-Dessous

Décision du département des institutions et des relations extérieures du 05.04.07

- XXVII. Le recours formé par le WWF Suisse et le WWF Vaud contre le PPA "Pic Chaussy" est admis.
- XXVIII. La décision du Conseil communal d'Ormont-Dessous du 30 septembre 2003 adoptant le PPA "Pic Chaussy" et levant l'opposition du WWF est annulée.

- la sécurité de neige devient un "standard de base" pour tout investissement dans les remontées mécaniques;

Investitionen in Schneekanonen explodieren

Die Ausgaben der Bergbahnen für Kunstschnee und neue Technologien steigen auf Rekordniveau

2008 Nach zwei niederschlagsarmen und warmen Wintern sind in der Schweiz Investitionen in Kunstschnee-Anlagen auf ein Rekordniveau gestiegen. Das zeigt eine Umfrage des Branchenverbandes Seilbahnen Schweiz. Von den 272 Millionen Franken, welche die Bahnen diese Saison investieren wollen, gehen 80 Millionen Franken in die Kunstschneeproduktion. Das sind 30 Prozent mehr als noch vor zwei Jahren, als Seilbahnen Schweiz den jährlichen Investitionsbedarf auf 69

den nächsten Jahren werden die Bahnen mehr in Beschneiungsanlagen investieren müssen als ursprünglich angenommen», sagt Sprecherin Renate Schoch. Die künstliche Beschneiung werde immer wichtiger.

Schon massiv aufgerüstet hat beispielsweise Zermatt. «Wir haben in den letzten fünf Jahren an den 130 Millionen Franken für Bahnen 40 Millionen in die Beschneiung investiert», sagt Direktor Christen Bismann. In Laax GR steigt der Anteil der In-

jeder Saison sogar an. Seien in der Saison 2005/06 erst 20 Prozent der Investitionen der Gruppe in die künstliche Beschneiung gegangen, würden es diese Saison sogar 53 Prozent sein, sagt Betta Kaula, Sprecherin der Weiss-Arena-Gruppe. Sie führt das Anstieg auch auf die Auswirkungen des Klimawandels zurück.

Ohne ein wetterunabhängiges minimales Pistenangebot zu Saisonbeginn ist eine Station auf verlorenem Posten. Laut Bergbahn-Kenner Klaus Zurschitten ha-

bahnen die Möglichkeit, gleichzeitig Anlagen zu erneuern und die Kunstschneeproduktion auszubauen. Die mittleren Bahnen müssen Prioritäten setzen, die kleinen bleiben auf der Strecke.

Neue Anlagen schneller und ohne Chemie




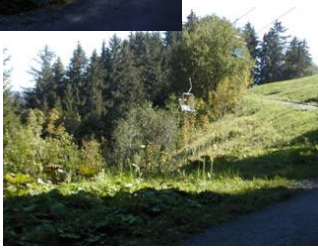
Für Um Kunstschnee setzen die Bahnen auf neue und bessere Technologien. Megastreckanlagen der neuesten Generation stellen in immer kürzerer Zeit immer mehr Schnee her. Damit reagiert

an kalten Nächten. Ab Herbst 2008 setzen die Zermatter Bergbahnen sogar eine Anlage in Betrieb, die selbst bei über null Grad ohne Chemiezusatz noch Schnee produziert.

Auch Versuche, das kostbare Weiss zu konservieren, laufen. Am Ende der letzten Saison stießen Patrouillen der Alpenarena grosse Schneemassen in zwei Depots zusammen. «Wir sind mit dem Ergebnis bisher zufrieden», sagt Kaula. Bedeckt mit einer Schutzfolie überdauerte der Schnee den

Sonntagszeitung
28.10.07

- le rapprochement entre Leysin et Les Mosses est effectif ; il a notamment débouché sur la mise en place d'un bus de liaison entre les deux domaines skiables (ce qui a des conséquences pour le domaine de Leysin, le secteur de Solpraz figurant dans son rapport comme un site à fermer).

Bus navette Leysin – Les Mosses : 6 km – 12 minutes

- La fusion des sociétés aux Mosses est réalisée (⇒ RMML SA)

1999

Création de **Remontées Mécaniques Les Mosses - La Lécherette SA (RMML)** qui regroupe les installations des Eraisis, de la Mossette, de l'Arsat, de Pra Cornet, du Crettex, des Parchets

2004

Acquisition par RMML des installations des Dorchaux I, II, III

RMML possède 10 de 12 installations (sans Bébert et Pic Chaussy)

- L'étude de diversification touristique (parue en 2004) permet aux destinations de déterminer leur future politique de développement touristique. Elle aide également les autorités tant communales que régionales et cantonales à prendre une décision dans d'allocation d'une enveloppe à la diversification touristique et d'utiliser le plus efficacement possible les instruments à disposition pour le cofinancement des projets.

6. Nouveau concept

L'abrogation du Pic Chaussy ne permet plus aux Mosses de se positionner comme un domaine offrant des difficultés de pistes variées et un enneigement assuré. Ce segment d'altitude est désormais représenté dans la région par Glacier 3000.

Le domaine des Mosses doit donc développer ses atouts existants liés à sa topographie et à l'accès. Des pistes à déclinaisons faibles idéales pour les enfants et les débutants ainsi que pour le ski nordique. Son segment à viser est donc indéniablement « enfants-familles ».

Le domaine doit se dynamiser dans ce segment en développant des infrastructures liées au monde de l'enfance et des skieurs débutants : le jardin des neige, des activités ludiques, des pistes attractives et faciles, etc.

Le domaine se prête également particulièrement bien aux raquettes et ski nordique : activités en pleine expansion et à dynamiser.

La garantie de la neige est un point essentiel de l'évolution de la station.

7. Nouvelles propositions 2007

7.1 Priorités

Etape 1 : (court terme)

- Réhabilitation des Dorchaux I et II (accroissement du débit horaire à 2000 pers/hr.)
- Démantèlement du Pic Chaussy
- Création d'un jardin des Neiges et stade des neiges comprenant
 - Mini-skilift avec assiettes fixes, long. 350m (débit horaire, 600 pers/hr)
 - Tapis miniglace
 - 2 fils neige de longueur variable
 - Eclairage, activité ludique
 - Carrousel
 - Divers parcours d'initiation au ski

Etape 2 : (court terme)

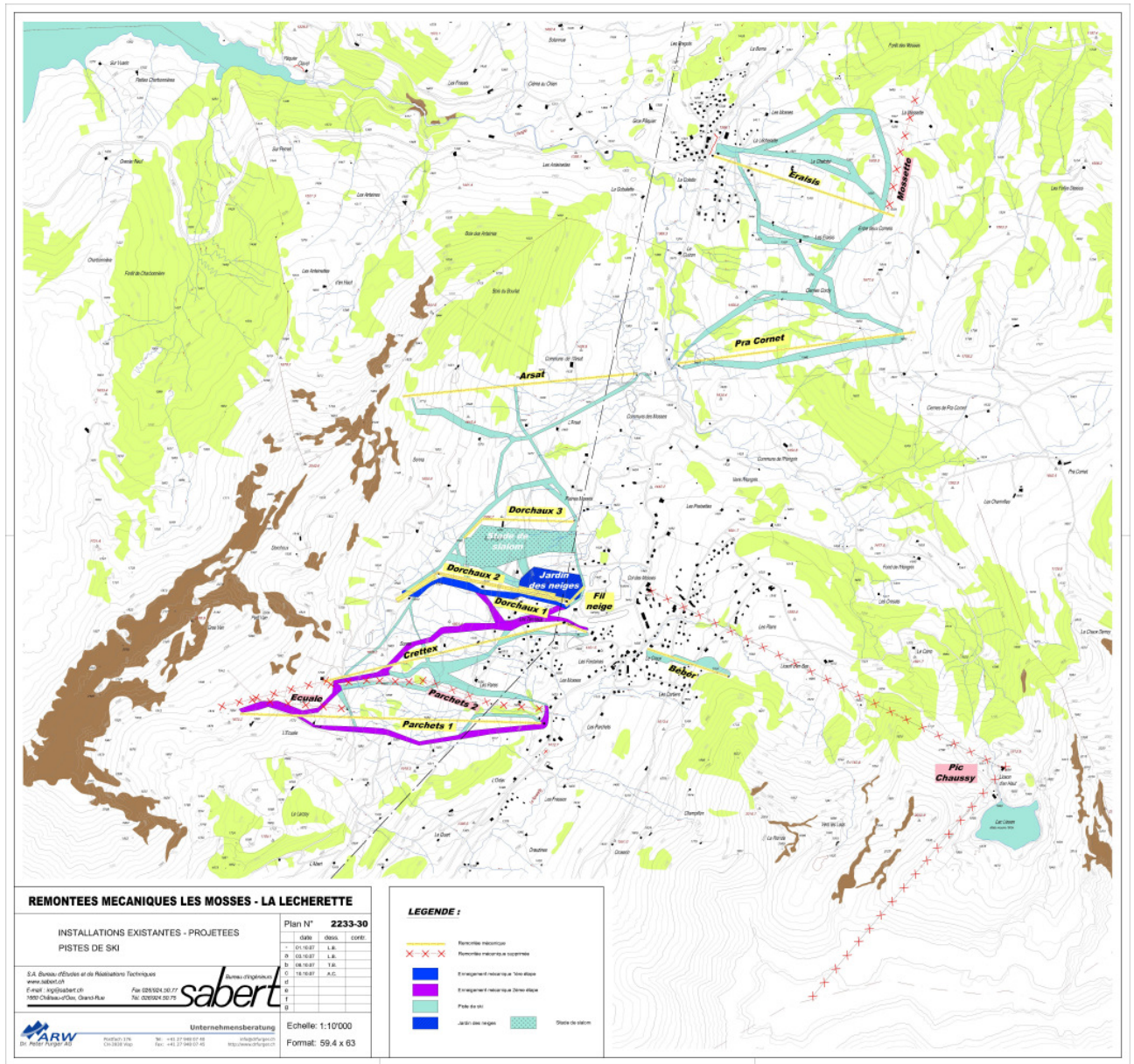
- Enneigement mécanique des Dorchaux I et II du Jardin des Neiges et stade

Etape 3 : (moyen/long terme)

- Remplacement du ski lift Parchet I par un télésiège ou téléski
- Enneigement mécanique du Parchet I et de la piste du Crettex
- Rénovation du ski lift Bebert
- Suppression du Parchet II
- Suppression du ski lift de la Mossette

Etape 4 : (moyen/long terme)

- Rénovation ou remplacement des installations du Crettex, Dorchaux III, Asat, Pra-Cornet et Erasais



7.2 Remarques

➤ Les Dorchaux I, II et III.

- Les Dorchaux I & II doivent impérativement être modernisés. Le débit actuel de 1400 pers/hr est beaucoup trop faible. 24% des skieurs utilisent ces installations (ski data).
- Il a été question de démanteler Les Dorchaux III et de diriger les skieurs en dessus de la forêt, en direction du câble porteur de la conduite d'eau. Ce tracé n'est pas envisageable puisque situé en zone avalanche. Cette installation est donc indispensable pour maintenir la liaison avec la Lécherette. Cette

installation est également utilisée pour le transport des skieurs utilisant le stade de slalom

- Selon les comptages effectués par Ski-Data, les Dorchaux I et II transportent plus de 24 % des skieurs et avec le Crettex plus de 42% des skieurs du domaine Les Mosses-La Lécherette.
 - Le restaurant dortoir La Drosera dépend également de ces installations pour attirer sa clientèle
- La liaison avec Leysin est également un élément clef de l'attrait du domaine des Mosses
- Le domaine disposerait de ressources en eau plus que suffisantes pour pouvoir aux besoins de l'enneigement mécanique défini par le plan. Une étude devra démontrer la faisabilité technique
- Le démantèlement immédiat du Pic Chaussy exigé par l'OFT ainsi que le démantèlement progressif des ski lifts Parcht II et Mosette diminuent de 25% le
- nombre d'installations.
- La topographie (étendue) du domaine skiable rend impossible l'élimination d'installations supplémentaires sans le compromettre

7.3 Nouveau programme d'investissements 2007

Le nouveau concept réduit sensiblement le besoin d'investissements suite au changement du segment de la clientèle ciblée lié à un potentiel de chiffre d'affaire diminué

Etape 1	court terme	CHF	4'000'000
Etape 2	court terme	CHF	2'500'000
Etape 3	moyen/long terme		A définir
Etape 4	moyen/long terme		A définir

8. Annexe

- Masterplan du domaine Les Mosses - La Lècherette