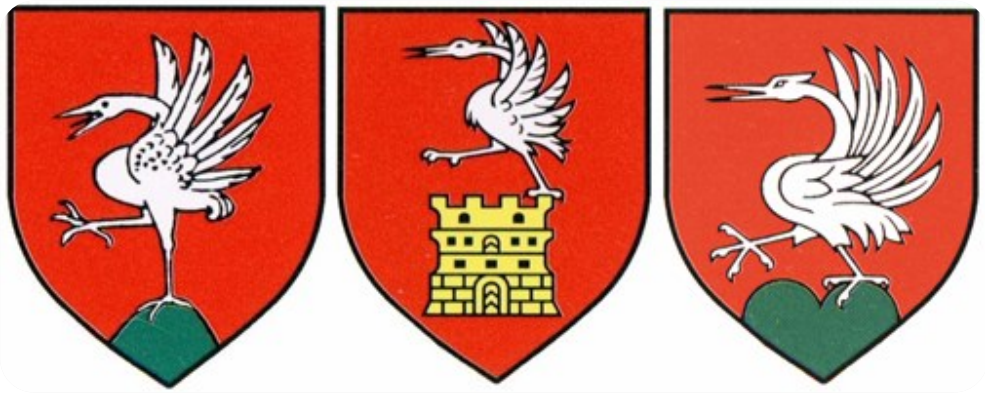


Remontées mécaniques du Pays-d'Enhaut

Rapport du groupe de travail politique intercommunal

30 juin 2017

Table des matières

1. Introduction 4
   1.1 Contexte 4
2. Groupe de travail 5
   2.1 Création 5
   2.2 Composition : 5
   2.3 Objectif 5
   2.4 Contexte actuel 5
      2.4.1 Diminution de la clientèle 5
      2.4.2 Compétitivité du marché 7
      2.4.3 Capacité financière des communes 8
      2.4.4 Changement des habitudes 8
      2.4.5 Vision stratégique touristique 9
3. Méthodologie 9
   3.1 Création des scenarii de base 9
   3.2 Choix des critères 10
   3.3 Entretiens avec les personnes ressources 10
   3.4 Coordination avec l'étude TCO 2038 10
   3.5 Synthèse et finalisation des scenarii 10
   3.6 Conclusions du rapport 10
4. Bases pour l'analyse des dossiers 11
   4.1 Critères 11
      4.1.1 Faisabilité administrative. 11
      4.1.2 Financement 11
      4.1.3 Faisabilité économique 12
      4.1.4 Faisabilité/optimisation organisationnelle 12
      4.1.5 Intégration dans les chaînes de valeur régionales. 12
      4.1.6 Potentiel de développement. 13
      4.1.7 Autres critères de faisabilité 13
   4.2 Création des lots 13
      4.2.1 La Lécherette 14
   4.3 Création des scenarii 14
      4.3.1 Statu quo 14
      4.3.2 TCO – Axe principal 14

4.3.3 Monts-Chevreuils – Alpes Vaudoises 2020 15
4.3.4 Monts-Chevreuils – Conseil d'Etat 15
4.3.5 Monts-Chevreuils – GRMC 15
4.3.6 Videmanette 15
4.4 Rencontre avec les personnes ressources 16
5. Analyse des scenarii 16
5.1 Première analyse 16
5.1.1 Statu quo (cf. 4.3.1) 16
5.1.2 TCO « Axe principal » (cf. 4.3.2) 16
5.1.3 Monts-Chevreuils « Alpes vaudoises 2020 » (cf. 4.3.3) 17
5.1.4 Monts-Chevreuils « Conseil d'Etat » (cf. 4.3.4) 17
5.1.5 Monts-Chevreuils GRMC (cf. 4.3.5) 17
5.1.6 Videmanette (cf. 4.3.6) 18
5.1.7 Choix du groupe de travail 18
5.1.8 PLADS – PLA4S 18
6. Rapport TCO 2038 19
7. Analyse détaillée 19
7.1.1 Faisabilité administrative 19
7.1.2 Financement 20
7.1.3 Faisabilité économique 21
7.1.4 Faisabilité organisationnelle 22
7.1.5 Intégration 22
7.1.6 Potentiel de développement 23
7.1.7 Autres critères 23
8. Conclusions 24
8.1 Synthèse 24
8.2 Propositions de mesures 25
8.2.1 Plan directeur des remontées mécaniques 25
8.2.2 Mobilité 25
8.2.3 Communication et marketing 26
8.2.4 Autres équipements de tourisme et loisirs 26
8.2.5 Mesures à court terme 26
8.3 Décision de la Commune de Château-d'Oex 27
8.4 Approbation et avenir 27

1. Introduction

1.1 Contexte

Suite à la décision du Conseil d'Etat de ne pas soutenir le projet de réhabilitation des Monts-Chevreuils présenté dans le cadre du projet Alpes vaudoises 2020, les discussions intercommunales sur les remontées mécaniques n'ont pas été relancées. La commune de Château-d'Oex a fait face seule à ses administrés alors que ce contexte aurait été propice à engager une réflexion sérieuse sur la stratégie à adopter en matière de remontées mécaniques au Pays-d'Enhaut.

Désireuse de conserver ses remontées mécaniques, mais consciente de sa situation précaire, la société Télé-Château-d'Oex SA (TCO) a effectué un travail remarquable pour présenter son projet Edelweiss Paradise lequel tient compte des rénovations nécessaires au renouvellement de l'autorisation d'exploiter échue en juin 2018 et présente la création de nouvelles infrastructures permettant la diversification du site pour les 4 saisons. Les circonstances du calendrier (autorisation d'exploiter et exigences liées à la procédure d'un financement cantonal par EMPD[1]) ne permettaient toutefois plus de présenter dans les délais un dossier global aux instances de financement public.

Par ailleurs, ce type de demande devant obtenir l'aval de la région, de nombreuses discussions ont eu lieu dans le cadre de Pays-d'Enhaut Région. Les communes de Rossinière et Rougemont ont rapidement fait part de leur vœu qu'une réflexion puisse avoir lieu au niveau régional dans le but, notamment, de définir une stratégie claire au niveau des remontées mécaniques au Pays-d'Enhaut.

En accord avec le SPECo[2] et les communes, Pays-d'Enhaut Région a demandé à ce que la demande soit segmentée en deux étapes :

- Etude de l'axe principal de la Braye
- Etude de la réalisation de la diversification 4 saisons

Une demande de subvention LADE[3] a été déposée auprès du SPECo pour le crédit d'étude de la première étape, d'un coût total de CHF 140'000.- en vue de l'obtention d'une aide à fonds perdu de CHF 98'000.-, le solde de CHF 32'000.- à charge du porteur de projet, à savoir TCO ayant été financé par un préavis municipal de la commune de Château-d'Oex.

[1] Exposé des motifs et projet de décret présenté par le Conseil d'Etat au Grand Conseil
[2] Service cantonal de la promotion économique et du commerce
[3] Loi sur l'appui au développement économique – RSV 900.05

2. Groupe de travail

2.1 Création

D'autre part, il a été décidé, en parallèle de la première étape, de constituer un groupe de travail intercommunal chargé de préparer un document de synthèse relatif à l'évolution des remontées mécaniques (4 saisons) et du tourisme hivernal à l'échelle du Pays-d'Enhaut.

2.2 Composition :

- M. Charles-André RAMSEIER, syndic de Château-d'Oex
- M. François JAQUILLARD, municipal de Château-d'Oex
- M. Jean-Pierre NEFF, syndic de Rossinière
- Mme Barbara SCHOPFER, municipale de Rossinière
- M. André REICHENBACH, syndic de Rougemont
- M. Frédéric BLUM, municipal de Rougemont
- M. François MARGOT, conseiller régional au sein de Pays-d'Enhaut Région

Quant au secrétariat, la commune de Rougemont a accepté de mettre à la disposition du groupe M. Florian AEBERLI, secrétaire municipal adjoint.

M. Margot a été désigné pour diriger les travaux du groupe.

2.3 Objectif

Afin d'éviter de se disperser, le groupe de travail s'est fixé un objectif clair, lequel a été résumé comme suit :

« Définir ensemble les orientations directrices pour l'avenir des remontées mécaniques du Pays-d'Enhaut ».

Le but est donc clairement de ne s'intéresser, dans le présent rapport, qu'aux remontées mécaniques. Néanmoins, il a immédiatement été proposé que le processus de concertation intercommunale se poursuive sur la question de la diversification touristique quatre saisons et la problématique des autres équipements de loisirs impliquant les communes.

2.4 Contexte actuel

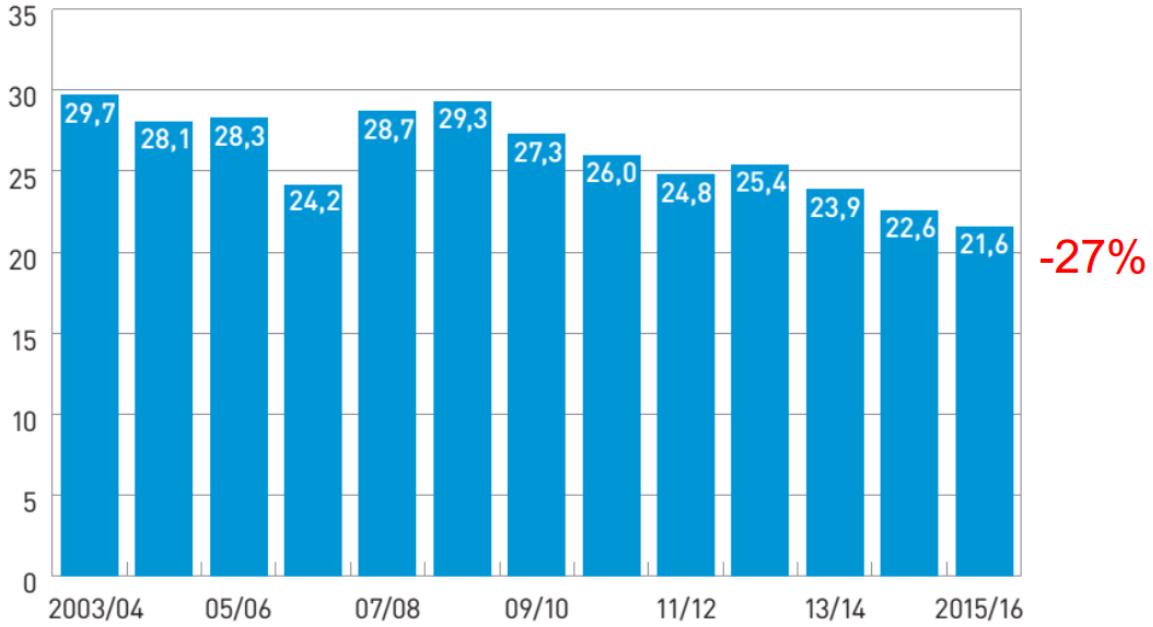
Avant de rapporter le travail effectué, il semble essentiel de rappeler quelques chiffres et faits importants dans le contexte actuel.

2.4.1 Diminution de la clientèle

Si, durant de nombreuses années, le ski a représenté le secteur phare du tourisme hivernal en Suisse, force est de constater que les tendances remettent en question la validité de ce constat.

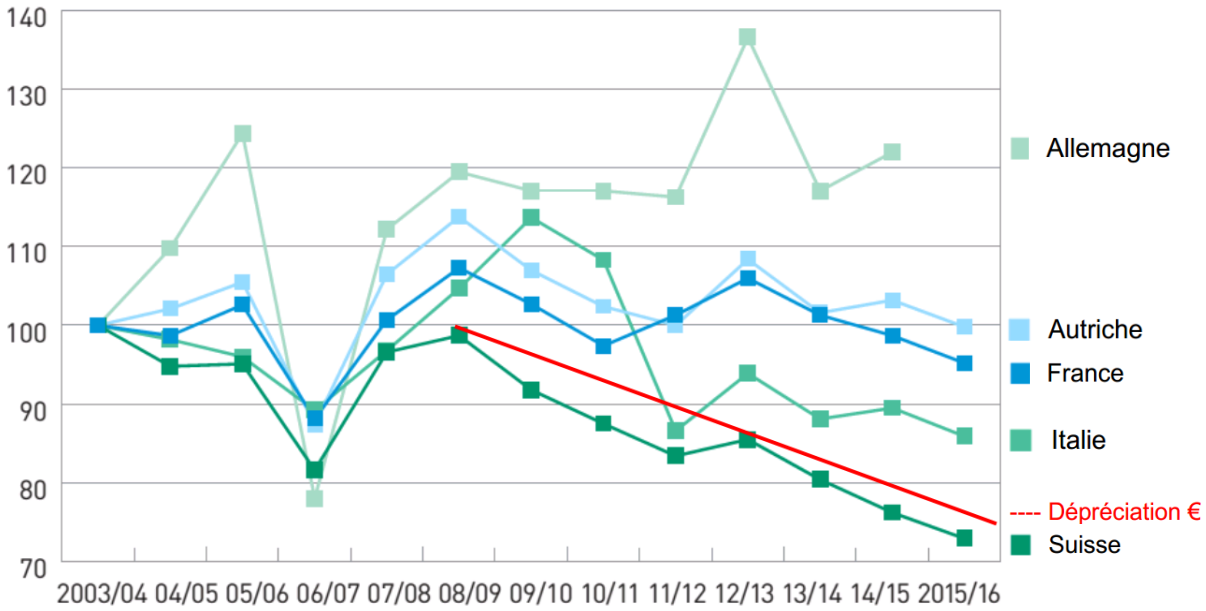
Ainsi, le nombre de premières entrées des remontées mécaniques suisses a baissé de 27% depuis l'hiver 2003 / 2004 ainsi que le démontre le graphique en page suivante.

Premières entrées des remontées mécaniques suisses en million :



(Source : Rapport 2016 des Remontées Mécaniques Suisses RMS).

D'autre part, les pays voisins sont devenus extrêmement concurrentiels et, aidés par la dépréciation de l'Euro, font de la Suisse une destination chère et moins attrayante : elle perd des parts d'un marché qui tend déjà à la baisse.

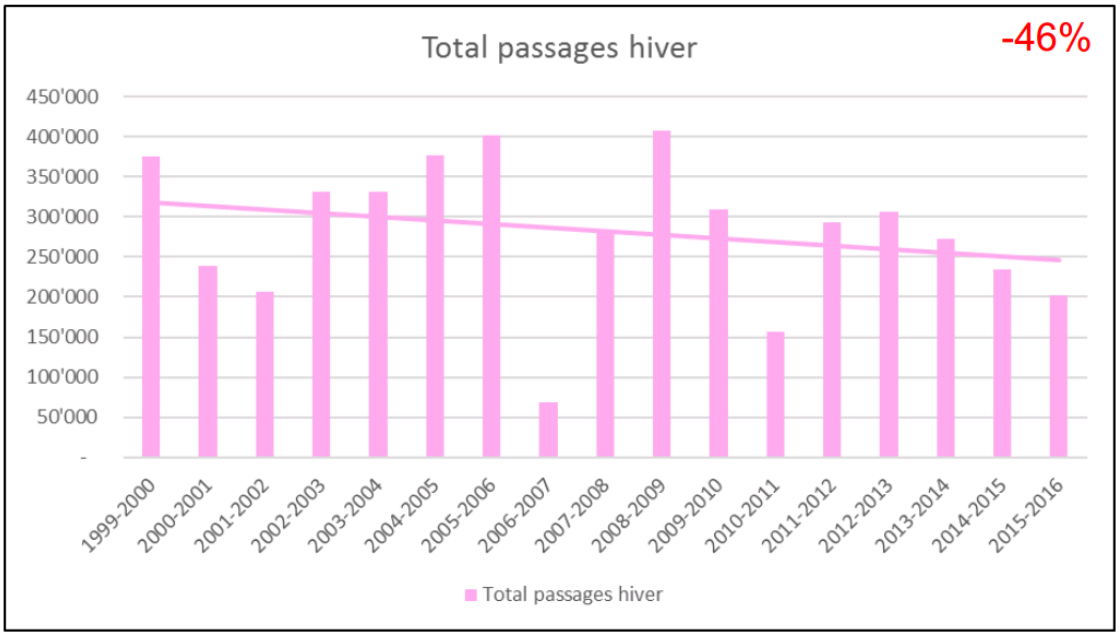


(Source : Rapport 2016 des Remontées Mécaniques Suisses RMS)

Ces constats sont clairement transposables aux installations du Pays-d'Enhaut, avec malheureusement une aggravation des tendances générales, comme c'est le cas pour la plupart des remontées mécaniques des petites destinations de moyenne

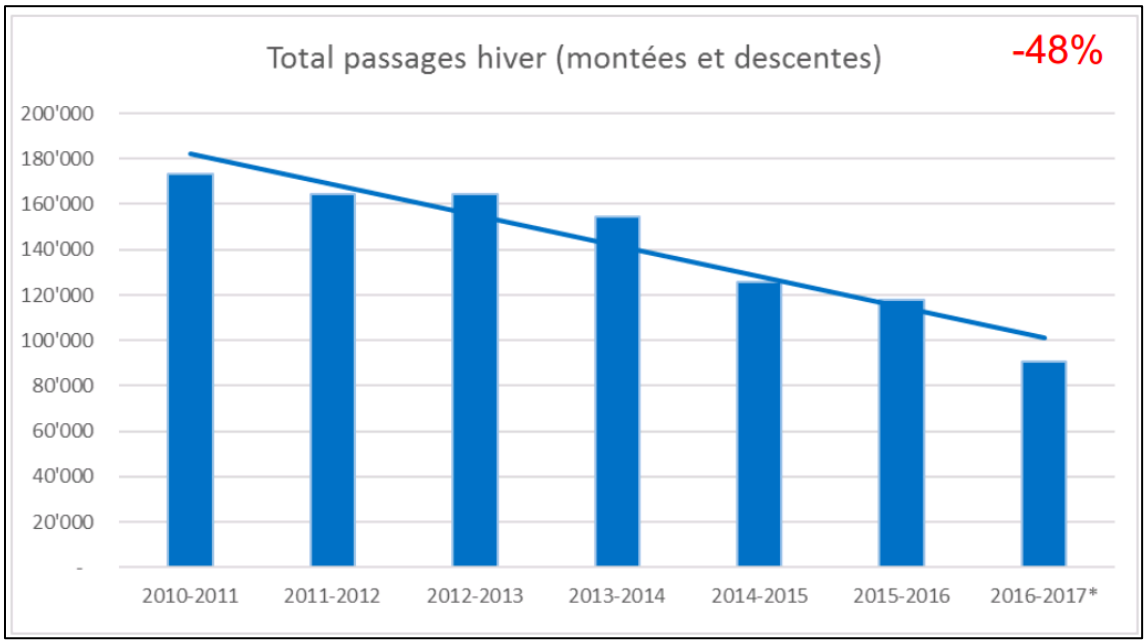
altitude (préalpes et Jura) n'ayant pas déjà reconverti drastiquement leur positionnement.

Remontées mécaniques de la Braye



(Source : Rapport TCO 2038)

Remontées mécaniques de la Videmanette



(Source : Rapport TCO 2038)

2.4.2 Compétitivité du marché

L'ensemble des stations investissent ou souhaitent investir dans l'amélioration de leur offre hivernale (enneigement mécanique, pistes de luge, Snow Park, etc.) et/ou dans la diversification quatre saisons de leurs installations. Il est donc essentiel pour les stations de se démarquer clairement de la concurrence et avoir une offre particulièrement attractive pour s'assurer un potentiel de clientèle. Il est évident que

les stations qui disposent des plus grandes capacités financières (rentabilité propre des sociétés, capacité d'investissement des hôtels ou autres promoteurs directement dépendants des remontées mécaniques, collectivités publiques) seront avantagées dans cette course au changement structurel et maintien des parts de marché.

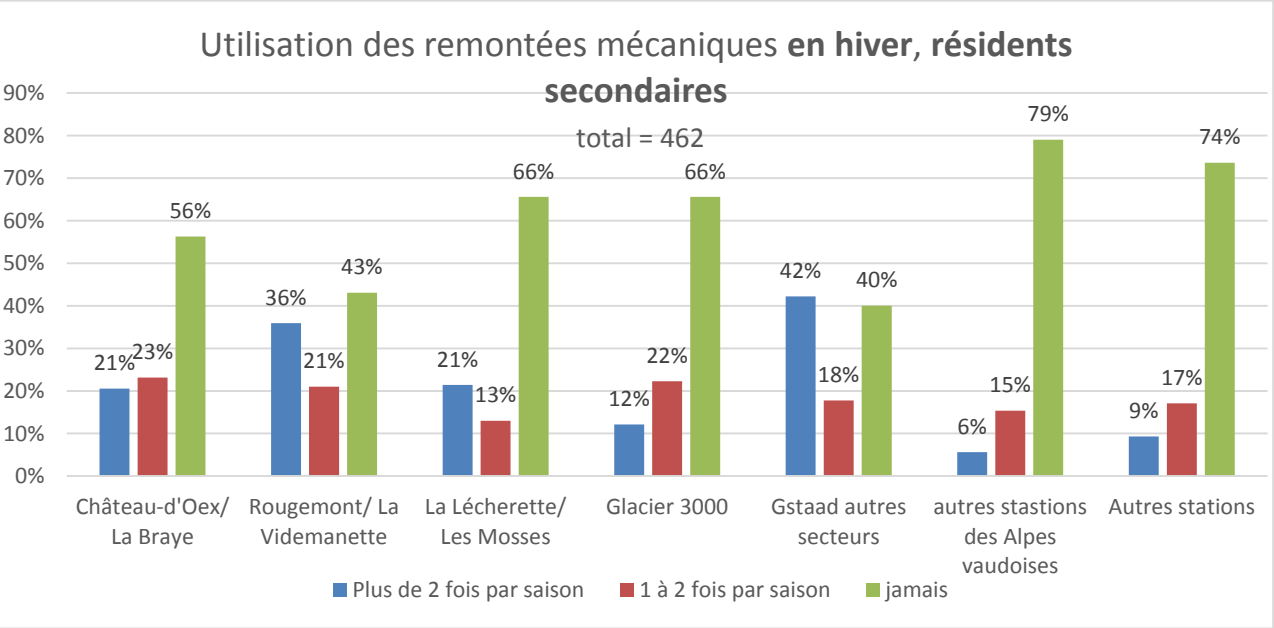
Nous constatons également que les sociétés commencent à proposer des abonnements à prix réduits. Cette nouvelle tactique tend à démontrer un grand besoin de liquidité et risque de rendre la situation des petites sociétés indépendantes encore plus difficile.

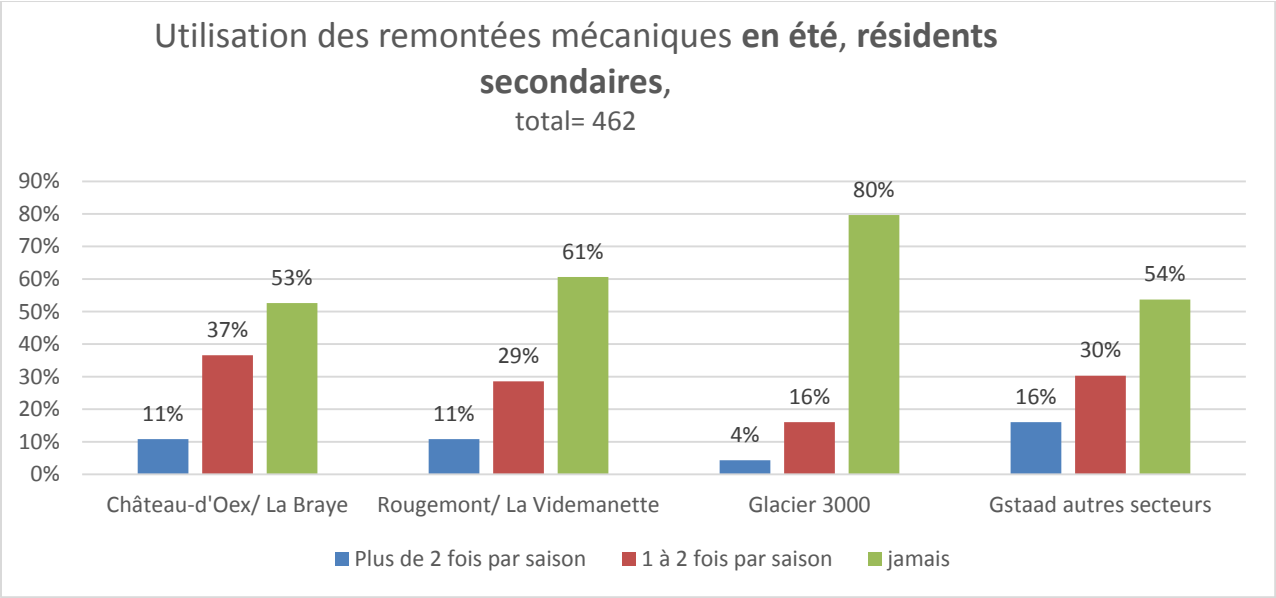
2.4.3 Capacité financière des communes

Une étude récente, réalisée par les boursiers du Pays-d'Enhaut, a démontré que les communes ne peuvent pas engager de financements supplémentaires pour les infrastructures de tourisme et de loisirs, au risque de ne plus pouvoir assumer leurs tâches.

2.4.4 Changement des habitudes

Une étude, réalisée par la haute école de gestion ARC pour Pays-d'Enhaut Région auprès des résidents principaux et secondaires du Pays-d'Enhaut relativise l'importance de l'usage de nos domaines skiables par les résidents secondaires (les données pour les habitants sont relativement similaires) : la moitié ne skie jamais et ceux qui le font régulièrement utilisent principalement les remontées de Gstaad et de Rougemont. En été la fréquentation régulière est sans surprise encore plus faible.





2.4.5 Vision stratégique touristique

Pays-d'Enhaut Tourisme a travaillé de manière approfondie sur une vision touristique en établissant notamment ses domaines d'activités stratégiques (DAS), lesquels permettent de faire ressortir les produits et activités qui vont être promus ces prochaines années. Cette vision identifie aussi clairement où se situent les atouts de notre région, où il y a un potentiel de développement de l'offre.

Comme mentionné plus haut, le ski est de moins en moins la pierre angulaire de l'économie touristique des stations. Le Pays-d'Enhaut a d'ailleurs perdu plus de la moitié de sa capacité hôtelière et de nombreux commerces de détail ont dû fermer alors que les domaines skiables fonctionnaient, il est vrai avec des problèmes d'enneigement. Les stations doivent se renouveler et proposer à leurs hôtes des alternatives au ski. En effet, l'offre est trop importante et la concurrence trop rude pour permettre à toutes les entreprises de remontées mécaniques de survivre.

3. Méthodologie

Afin de pouvoir rendre un rapport dans le délai imparti, relativement court au vu de la complexité du dossier, une méthodologie a été mise en place dès la première séance dont les étapes sont décrites ci-après

3.1 Création des scenarii de base

Le but de la première étape est de partir des installations de remontées mécaniques existantes pour définir des lots qui seront ensuite combinés dans des scenarii illustrant toutes les options possibles.

3.2 Choix des critères

Dans un souci d'objectivité, le groupe de travail a décidé de fixer des critères qui serviront à juger les divers scenarii sur des bases claires et, ainsi, de permettre une conclusion la plus objective possible et défendable.

3.3 Entretiens avec les personnes ressources

Le groupe de travail a relevé l'importance de pouvoir rencontrer les acteurs impliqués dans le domaine des remontées mécaniques et du tourisme. Ces entretiens permettent en effet d'approfondir tant la perception du contexte que certains détails et de connaître leur ressenti sur les divers projets de scenarii envisagés.

3.4 Coordination avec l'étude TCO 2038

Comme expliqué dans l'introduction, le groupe de travail fonctionne parallèlement à l'étude qui a été mandatée par Télé-Château-d'Oex, nommée « TCO 2038 ». Les buts de cette étude sont :

- De définir le cash-flow[4] nécessaire minimal pour assurer le fonctionnement de l'axe principal de la Braye
- De définir des pistes d'amélioration de ce cash-flow par le développement d'offres quatre saisons sur le site
- De définir les besoins de financement public par rapport aux investissements nécessaires
- De définir la garantie de déficit que la commune doit assumer pour la phase de transition.

Au vu de ce qui précède, il est essentiel que le groupe de travail puisse connaître les résultats de l'étude TCO 2038 afin d'en tenir compte dans ses conclusions.

3.5 Synthèse et finalisation des scenarii

Une fois les étapes susmentionnées réalisées, les critères peuvent être complétés et une synthèse effectuée en vue de la rédaction des conclusions.

3.6 Conclusions du rapport

Les conclusions du rapport doivent non seulement indiquer quelle sera la stratégie des Communes au niveau des remontées mécaniques de la région mais également de donner des pistes pour la suite.

Idéalement ces conclusions devraient être approuvées par les trois municipalités et par le comité de Pays-d'Enhaut Région, ce qui constituerait un net progrès dans ce dossier. Ces conclusions seraient la base d'un « plan directeur des remontées

[4] Représente la capacité d'autofinancement de l'entreprise

mécaniques du Pays-d'Enhaut » qui devra être intégré dans la conception touristique globale engagée par les communes au niveau des Alpes vaudoises (CITAV[5]).

4. Bases pour l'analyse des dossiers

4.1 Critères

Les critères retenus par le groupe de travail sont exposés ci-dessous avec une brève description.

4.1.1 Faisabilité administrative.

Les conditions administratives sont-elles remplies par le scenario ?

Un plan partiel d'affectation (PPA) existe-t-il ou doit-il être adapté ou même créé de toutes pièces. En effet, au vu des investissements et des délais nécessaires à la légalisation des plans d'affectation, ce critère revêt un caractère important.

De même, les autorisations d'exploiter et les concessions de l'OFT[6] sont prises en compte dans ce critère.

Enfin, il est opportun de savoir dans quelles mesures les procédures qui permettent d'assurer les financements publics peuvent être respectées en rapport aux délais requis par les projets : décisions des conseils communaux (fonds propres et cautionnements, éventuelles garanties de déficit) décision du Conseil d'Etat puis du Grand Conseil (EMPD Alpes Vaudoises 2020).

4.1.2 Financement

Les diverses sources de financement sont-elles définies et assurées ?

Il est clair que pour que les collectivités publiques (canton et communes) soient favorables au co-financement d'une installation de remontée mécanique, son plan de financement doit être clairement défini et la part privée de fonds propres assurée ou raisonnablement mobilisable. Entre également en ligne de compte dans ce critère, l'assurance de la possibilité d'un soutien cantonal et fédéral pour les investissements prévus (intégration dans la décision du Conseil d'Etat concernant AV 2020).

La question des garanties de déficit par les communes, exigée pour l'obtention d'un financement cantonal et fédéral est également devenue un enjeu du financement, la discussion ne pouvant plus se limiter à une aide à l'investissement.

[5] Communauté d'Intérêt Touristique des Alpes Vaudoises
[6] Office fédéral des transports

4.1.3 Faisabilité économique

Le scenario est-il viable économiquement à court, moyen et long terme (risque, exploitation) ?

Actuellement, les sociétés de remontées mécaniques doivent faire face à une forte concurrence et à une clientèle qui se réduit. Dans ce contexte, il devient de plus en plus difficile de garantir une couverture des frais d'exploitation.

Les entités publiques, qu'elles soient cantonales ou communales, ont également des choix à faire et ne peuvent pas se permettre de financer les déficits en plus des frais d'investissement.

Dès lors, avant d'engager des financements, les communes et le canton veulent être certains que le cash-flow est garanti et réaliste.

4.1.4 Faisabilité/optimisation organisationnelle.

La structure organisationnelle est-elle convaincante, des partenariats sont-ils possibles avec d'autres acteurs ?

Une bonne organisation est essentielle pour permettre à une société de remontées mécaniques de survivre, notamment en termes de charges salariales, de communication, etc.

Le groupe de travail doit donc se demander si la structure en place est adaptée aux exigences actuelles et / ou active dans la recherche d'adaptation et optimisation de son organisation.

La société est-elle intégrée dans une tarification régionale ?

Seule, une installation a peu de chance de survivre. L'intégration tarifaire à une région comme celle de Gstaad ou des Alpes Vaudoises est essentielle.

4.1.5 Intégration dans les chaînes de valeur régionales.

Intégration avec les autres acteurs économiques de la région (restauration, hébergement, transports publics, etc.).

Il est essentiel qu'une partie des utilisateurs des remontées mécaniques puissent également constituer une clientèle pour les autres commerces tels que les hôtels, les restaurants, les musées, etc. Ce qui était une évidence lors de la création des domaines skiables ne l'est plus aujourd'hui : les acteurs économiques d'une destination investissaient dans une remontée mécanique pour accroître leur propre chiffre d'affaire (retour sur investissement). Le groupe de travail doit donc étudier les scenarii en tenant compte des interactions et coopérations existantes, prévues ou possibles entre les divers acteurs concernés.

Le scénario correspond-t-il à la stratégie de Pays-d'Enhaut Tourisme ?

Pays-d'Enhaut Tourisme a récemment défini sa vision stratégique touristique. Elle est considérée comme une référence par les communes et la région. L'orientation de l'avenir des remontées mécaniques doit contribuer à l'objectif de cette vision et renforcer les domaines stratégiques tels que définis.

4.1.6 Potentiel de développement.

Le scenario doit prendre compte le potentiel de développement du site, des installations existantes et du produit.

La survie des remontées mécaniques n'est plus assurée par le simple ski. Une diversification doit donc être possible, tant en hiver que sur les quatre saisons ; un potentiel de développement devrait exister en fonction de l'évolution de la demande (produits encore inconnus).

4.1.7 Autres critères de faisabilité.

Acceptabilité du projet vis-à-vis des organismes de protection de la nature.

De nos jours, l'aspect de la protection de la nature est incontournable. Si l'un des scenarii entre en conflit avec des zones de protection, sa réalisation est compromise, mais elle risque d'être bloquée ou, du moins, retardée si elle soulève des oppositions importantes des organisations de protection de l'environnement.

Prendre en compte les changements à venir, tant du point de vue climatique que des changements de mœurs.

Au vu des dernières années, nous avons la certitude que le changement climatique est une réalité. Les hivers avec peu, voire pas, de neige risquent de se multiplier et les aléas climatiques pourraient aussi impacter les autres saisons (canicules ou au contraire étés particulièrement pluvieux). Conséquence, l'enneigement mécanique devient incontournable pour assurer l'ouverture des pistes en hiver et des investissements conséquents dans une offre attractive pour la belle saison doivent aussi être liés à une part de recettes assurée quelles que soient les conditions météorologiques.

Problèmes liés à la mobilité (transport publics et stationnement)

La proximité des gares et les possibilités de parking jouent un rôle décisif dans l'esprit des clients. Le présent rapport doit donc en tenir compte.

4.2 Création des lots

Afin de définir clairement les installations qui seront prises en compte dans la création des scenarii, les lots suivants ont été créés :

a) Monts-Chevreuils
b) Les Mosses – La Lécherette
c) La Braye

d) En Glacière (Jardin des neiges)
e) La Videmanette
f) PLADS[7]/PLA4S[8]

4.2.1 La Lécherette

Concernant les remontées mécaniques de la Lécherette, bien que situées sur le territoire de la Commune de Château-d'Oex, celles-ci sont étroitement liées au secteur des Mosses.

Le groupe de travail a donc décidé de maintenir ce lot dans tous les scenarii étudiés. Toutefois, il a été relevé qu'un développement de l'offre devrait être réalisé dans ce secteur lequel peut notamment servir de point de départ pour les randonnées en direction des Monts-Chevreuils.

4.3 Création des scenarii

Ci-après sont exposés les divers scenarii qui ont été étudiés par le groupe de travail. Le désir dudit groupe a été de se pencher sur toutes les solutions possibles, même celles qui ont déjà été abandonnées.

4.3.1 Statu quo

SCENARIO	VIDEM.	BRAYE	GLACIERE	MTS-CHEVR.	LECHERETTE
1. Statu quo		TOTALE			

Ce premier scenario conserve les installations actuelles, à savoir La Videmanette, La Braye « totale » soit avec le Poma, le Grin, etc., le parc des neiges en Glacière et les ski lifts de la Lécherette.

4.3.2 TCO – Axe principal

SCENARIO	VIDEM.	BRAYE	GLACIERE	MTS-CHEVR.	LECHERETTE
2. TCO axe principal		AXE PRINC.			

Ce scenario est le même que le premier à l'exception de la Braye dont les installations secondaires sont abandonnées. Il ne resterait donc plus que l'axe principal, à savoir le téléphérique et le télésiège.

C'est ce scenario qui fait l'objet du rapport TCO 2038.

[7] Parc Ludique d'Apprentissage du Ski
[8] Parc Ludique d'Apprentissage 4 Saisons

4.3.3 Monts-Chevreuils – Alpes Vaudoises 2020

SCENARIO	VIDEM.	BRAYE	GLACIERE	MTS-CHEVR.	LECHERETTE
3. Mts-Chevreuils (AV 2020)			A voir	Télésiège	

Cette option reprend le projet qui avait été présenté au canton dans le cadre de l'étude Alpes Vaudoises 2020. La Braye fermerait au profit des Monts-Chevreuils qui accueilleraient une installation portée ainsi qu'un PLADS sur le premier tronçon.

Dans ce scenario, l'avenir du parc des neiges du terrain de Glacière devrait être étudié.

4.3.4 Monts-Chevreuils – Conseil d'Etat

SCENARIO	VIDEM.	BRAYE	GLACIERE	MTS-CHEVR.	LECHERETTE
4. Mts-Chevr. « Conseil d'Etat »			A voir	PLADS/ PLA4S	

Il s'agit de la proposition faite par le Conseil d'Etat dans son rapport Alpes Vaudoises 2020, à savoir que les Monts-Chevreuils n'accueilleraient que le PLADS.

4.3.5 Monts-Chevreuils – GRMC

SCENARIO	VIDEM.	BRAYE	GLACIERE	MTS-CHEVR.	LECHERETTE
5. Mts-Chevr. « GRMC »			A voir	Téléski	

Ce projet est celui soutenu par le Groupement de réhabilitation des Monts-Chevreuils (GRMC). Il consiste à remettre en fonction les téléskis des Monts-Chevreuils et y installer un enneigement mécanique.

4.3.6 Videmanette

SCENARIO	VIDEM.	BRAYE	GLACIERE	MTS-CHEVR.	LECHERETTE
6. Videmanette			PLADS/ PLA4S		

Dernier scenario envisagé, il prévoit l'arrêt des remontées mécaniques de la Braye, sans remise en service des Monts-Chevreuils. Le PLADS/PLA4S quant à lui serait implanté en Glacière.

4.4 Rencontre avec les personnes ressources

La création des divers scenarii a soulevé plusieurs interrogations. Le groupe de travail a donc décidé d'organiser des rencontres avec les organismes suivants :

- Bergbahnen Destination Gstaad AG (BDG)
  - *M. Heinz Brand, Président*
  - *Ernest von Siebenthal, membre du Conseil d'administration*
- Télé-Château-d'Oex SA (TCO)
  - *M. Pierre-Alain Chabloz, Président*
  - *M. Pierre-François Mottier, membre du Conseil d'administration*
  - *M. Armon Cantieni, auteur de l'étude « TCO 2038 »*
- Groupement de réhabilitation des Monts-Chevreuils
  - *M. Albert Chapalay, Président*
  - *M. Christian Raymond, membre*
  - *M. Pierre-André Bertholet, membre*
- Pays-d'Enhaut Tourisme
  - *M. Frédéric Delachaux, Directeur*
- Communauté d'intérêt touristique des Alpes Vaudoises (CITAV)
  - *M. Jean-Marc Udriot, Président*
- Télé Leysin-Col des Mosses- La Lécherette
  - *M. Jean-Marc Udriot, Directeur*
- Service cantonal de la promotion économique et du commerce (SPECo)
  - *M. Jean-Baptiste Leimgruber, adjoint au chef d'unité économie régionale*

Ces divers entretiens, très constructifs, ont permis de préciser certains éléments mais également de connaître le ressenti des acteurs touristiques quant à la problématique des remontées mécaniques au Pays-d'Enhaut.

5. Analyse des scenarii

5.1 Première analyse

Une première analyse a été réalisée afin de connaître les scenarii qui feront l'objet d'une étude plus poussée.

5.1.1 Statu quo (cf. 4.3.1)

Ce scenario a été éliminé très rapidement, le maintien de toutes installations actuelles n'étant pas envisageable financièrement et le site de La Braye complet ne correspondant plus à la demande.

5.1.2 TCO « Axe principal » (cf. 4.3.2)

Le maintien de l'axe principal de la Braye constitue la base de l'étude TCO 2038 et doit donc être étudié en détail.

5.1.3 Monts-Chevreuils « Alpes vaudoises 2020 » (cf. 4.3.3)

Refusé dans le cadre de l'étude Alpes vaudoises 2020, le projet de construction d'un télésiège aux Monts-Chevreuils ne pourrait pas bénéficier d'un soutien cantonal ce qui le rend, dès lors, quasiment impossible à réaliser.

Le groupe de travail donc décidé de l'écarter.

5.1.4 Monts-Chevreuils « Conseil d'Etat » (cf. 4.3.4)

L'installation d'un PLADS aux Monts-Chevreuils, sans remontées mécaniques sur le domaine, ne semble pas viable, ni même adapté à la demande et à l'intégration économique régionale.

Les Monts-Chevreuils, de par leur situation géographique, n'offrent pas une grande visibilité et sont relativement isolés.

Le groupe de travail estime qu'il est préférable de développer le secteur de Glacière pour l'apprentissage du ski (cf. 5.1.8)

5.1.5 Monts-Chevreuils GRMC (cf. 4.3.5)

La remise en service des installations actuelles, soit un ski lift, pourrait être réalisée rapidement et avec un investissement raisonnable selon les documents qui ont été fournis par le groupement de réhabilitation des Monts-Chevreuils.

Toutefois, suite à une réflexion et aux entretiens avec les organismes cités au chapitre 4.4, plusieurs points ont été relevés par le groupe de travail :

- L'enneigement mécanique n'est pas autorisé dans le PPA en vigueur lequel devrait être adapté ;
- L'installation d'un enneigement mécanique devrait être réalisé non seulement sur les pistes de ski mais également sur la piste de montée du ski lift ;
- Le site des Monts-Chevreuils, sans liaison avec un autre domaine skiable, ne serait pas attractif. Les skieurs actuels ne veulent plus être cantonnés à une seule piste durant toute la journée ;
- Aucune étude n'a été réalisée en ce qui concerne le cash-flow prévisible ;
- Le site a été adopté par les randonneurs et est connu comme tel loin à la ronde ;
- Ce site correspond à une vision du ski qui ne semble plus adaptée à l'évolution de la demande touristique, même s'il serait certainement très apprécié par la population locale et les excursionnistes il ne contribuerait pas vraiment à l'économie touristique, ni ne s'intègre comme une offre adaptée à la vision touristique, renforçant clairement un des DAS.

En conclusion, le groupe de travail est unanime sur le fait qu'une remise en fonction des installations n'est pas raisonnable. Ce scenario n'a donc pas été retenu.

5.1.6 Videmanette (cf. 4.3.6)

Les installations de la Videmanette sont relativement neuves et de gros investissements liés à l'enneigement mécanique ont été effectués. Il est clair, pour le groupe de travail, que, dans tous les cas, les installations de la Videmanette doivent être étudiées.

5.1.7 Choix du groupe de travail

Au final, deux scenarii ont été retenus pour être étudiés, en fonction des critères fixés préalablement, à savoir :

SCENARIO	VIDEM.	BRAYE	GLACIERE	MTS-CHEVR.	LECHERETTE
2. TCO axe principal		AXE PRINC.			
6. Videmanette			PLADS/ PLA4S		

5.1.8 PLADS – PLA4S

Quatre types de parcs ludiques sont possibles. Dans un premier temps, il sera uniquement question de PLADS, lequel pourrait ensuite être amené à évoluer en PLA4S.

PLADS « Grächen » : Grächen, destination valaisanne, propose un parc d'apprentissage du ski d'une très grande surface, liée à des installations adaptées aux enfants (y c télécabine). C'est la version suisse de Fiss Zerfaus Ladiss, destination autrichienne à la pointe de ce concept (qui avait inspiré le scénario Monts Chevreuils AV 2020). C'est le PLADS idéal. Malheureusement, force est de constater que nous n'avons pas d'emplacement au Pays-d'Enhaut qui répondent aux exigences nécessaires à la proposition d'une telle infrastructure (compte tenu de la décision du conseil d'Etat).

PLADS « Braye » : Ce concept prévoit que l'entier du domaine de la Braye constitue un PLAD4S avec des pistes adaptées aux débutants (slow slopes). C'est celui qui se rapproche le plus du PLADS « Grächen », mais les installations de remontées de la Braye ne sont pas totalement adaptées aux enfants.

PLADS « indépendant » : En Glacière ou aux Monts-Chevreuils, dans la version « Conseil d'Etat ». Ce dernier n'est relié à aucun

	domaine skiable. Les parents déposent leurs enfants puis vont skier ailleurs ou attendent à proximité.
PLADS « Relié »	Un tel PLADS, relié à un domaine skiable « complet » ne pourrait être réalisé qu'à la Videmanette, à la Lécherette ou aux Monts-Chevreuils dans le cadre des scenarii Alpes Vaudoises 2020 et Groupement de réhabilitation des Monts-Chevreuils. A la Lécherette (Les Mosses) et à la Videmanette il serait toutefois vraisemblablement plus difficile de le distinguer des jardins des neiges qui se développent sur la plupart des domaines skiables.

Au final, le groupe de travail estime que le développement d'un PLADS en Glacière représente la meilleure option, notamment de par sa proximité du village et sa visibilité.

6. Rapport TCO 2038

En date du 12 avril 2017, le groupe de travail, accompagné de Mme Sandra Mordasini, Cheffe de projet tourisme au sein du SPECo, a pris connaissance du rapport « TCO 2038 », qui lui a été présenté par son auteur, M. Armon Cantieni. Etaient également présents à cette occasion MM. Charles-Abram Favrod-Coune, membre du conseil d'administration de TCO, et Pierre Mottier, Président de Pays-d'Enhaut Région.

Ledit rapport relève la situation alarmante dans laquelle se trouvent les installations de remontées mécaniques en Suisse. Il décrit précisément l'évolution des principales données financières de TCO SA et différents ratios pertinents pour l'analyse. Il démontre qu'il existe un potentiel significatif de réduction des charges en concentrant l'exploitation sur l'axe principal et en introduisant différentes mesures liées à la gestion. Il démontre que, malgré ce potentiel, le maintien de l'axe principal des remontées mécaniques de la Braye nécessitera un engagement financier conséquent qu'il sera difficile de rentabiliser. Ce faisant, la commune devrait s'engager non seulement dans l'investissement mais également prolonger sa couverture de déficit.

7. Analyse détaillée

7.1.1 Faisabilité administrative

La Braye

Plan partiel d'affectation :	En vigueur.
Concession :	Valable jusqu'en 2038.
Autorisation d'exploiter :	Sera échue en 2018.

Financement public :	N'est pas assuré. Selon AV 2020 le canton ne soutient plus ce site (mais le Département de l'Economie et du Sport est entré en matière sur l'étude d'une nouvelle solution, confirmée par la décision de financement LADE de l'étude TCO 2038) et il est probable que la Commune de Château-d'Oex, ou la région, ne puissent pas donner les garanties nécessaires en cas d'entrée en matière du canton.

<u>La Videmanette</u>

Plan partiel d'affectation :	En vigueur.
Concessions :	Valable jusqu'en 2032.
Autorisation d'exploiter :	Valable.
Financement public :	Une convention a été signée entre la société BDG et la Commune de Rougemont. Celle-ci prévoit les investissements nécessaires jusqu'en 2021, ceci avec l'accord du Canton. Le financement des investissements est donc assuré jusqu'en 2021, pour la suite tout est ouvert. Quant au fonctionnement, aucune aide publique ou garantie de déficit n'est prévue.

7.1.2 Financement

<u>La Braye</u>

Financement définis :	Oui, selon le rapport TCO 2038.
Fonds propres assurés :	Non, la réalisation de ce scenario nécessitera un investissement important et la Commune de Château-d'Oex ne pourra pas y faire face seule. Au vu des chiffres présentés, le canton et la région (Fonds d'équipement touristique) risquent de ne pas entrer en matière.

<u>La Videmanette</u>

Financement définis :	Oui.
Fonds propres assurés :	La convention, mentionnée précédemment dans le rapport, prévoit une clé de répartition

pour le financement des investissements entre la société BDG et les entités publiques.

7.1.3 Faisabilité économique

La Braye

Cash-flow garanti/réaliste :	Au vu des éléments qui ressortent du rapport TCO 2038, le cash-flow ne peut pas être garanti.
Garantie de déficit :	Non, quoique indispensable.
Risques identifiés :	Le groupe de travail s'interroge sur l'attractivité du site, même en faisant abstraction des problèmes de financement qui se posent à très court terme et pour une éventuelle phase transitoire. Il pense que les projections actuellement présentées pour l'exploitation d'Edelweiss Paradise reposent sur des hypothèses trop optimistes. Pour rentabiliser les investissements, il serait nécessaire de proposer une offre révolutionnaire qui attire une clientèle nombreuse ; se poserait alors le problème du téléphérique lequel, de par sa capacité, ne pourrait pas répondre aux attentes d'une clientèle de masse. La structure et l'attractivité du site semblent être des handicaps qu'il serait difficile de compenser par la localisation très intéressante du départ, à proximité immédiate de la gare de Château-d'Oex et du flux de passagers du MOB[9].

La Videmanette

Cash-flow garanti/réaliste :	Oui, selon ce qui a été présenté à l'occasion de l'assainissement de la société BDG. Cependant, après plusieurs saisons en demi-teinte, une attention particulière doit être portée à l'évolution du cash-flow. La situation actuelle inquiète le groupe de travail.

[9] Compagnie du chemin de fer Montreux Oberland Bernois

Garantie de déficit :	Non, mais pas nécessaire (en tous les cas jusqu'en 2021).
Risques identifiés :	En 2021 la convention sera terminée. Même si une fermeture de la Videmanette semble peu probable, il n'est pas impossible que de nouvelles demandes de financements publics soient déposées, lesquelles ne pourront pas forcément être avalisées.

7.1.4 Faisabilité organisationnelle

La Braye

Gouvernance :	L'étude TCO 2038 propose des pistes intéressantes.
Intégration tarifaire :	Avec la disparition de la société Gstaad Mountain Ride, la Braye ne peut plus être intégrée au domaine de la BDG. TCO a rapidement réagi en s'associant au nouveau forfait « Magic Pass ».

La Videmanette

Gouvernance :	La structure en place fonctionne. Toutefois, les communes ont très peu, voire pas, d'influence sur les décisions prises par BDG.
Intégration tarifaire :	La Videmanette reste intégrée au forfait de Gstaad. Cependant, une réflexion devrait avoir lieu sur une éventuelle collaboration avec les Alpes Vaudoises, ceci en raison de la situation géographique de Rougemont. Ceci d'autant plus avec l'arrivée du « Magic Pass » qui devient très intéressant pour un bassin de clientèle important pour la Videmanette (Fribourg) et qui sera promu par les Alpes vaudoises.

7.1.5 Intégration

La Braye

Autres acteurs économiques :	De nombreuses discussions ont eu lieu sur l'intégration des autres acteurs touristiques de la région. Cependant le groupe de travail n'étant pas arrivé à une conclusion unanime,

	ce point n'a pas été pris en compte dans la décision finale.
Stratégie touristique :	Ces installations entrent dans les domaines d'activités stratégiques (DAS) et la collaboration avec Pays-d'Enhaut Tourisme est excellente.

La Videmanette

Autres acteurs économiques :	Comme expliqué ci-dessus, ce critère a été abandonné.
Stratégie touristique :	Ces installations entrent également dans les DAS. Cependant, la collaboration entre les organes touristiques vaudois et bernois est plus compliquée. La dissolution de Gstaad Mountain Ride pourrait toutefois permettre plus de réactivité à BDG pour des collaborations avec Pays-d'Enhaut Tourisme concernant La Videmanette.

7.1.6 Potentiel de développement

La Braye

Développement 4 saisons :	Un développement du site pour le tourisme 4 saison est clairement envisageable.
Diversification des produits :	La commune étant propriétaire du terrain à la Montagnette, un développement peut être prévu aisément.

La Videmanette

Développement 4 saisons :	BDG a prévu des thèmes propres à chaque stations. Celui de la Videmanette sera axé sur l'adrénaline avec les Via Ferratta et le développement du VTT.
Diversification des produits :	Aucun projet d'envergure n'est prévu pour le développement de la Videmanette. Une étude est toutefois en cours pour un éventuel déplacement du stade de slalom.

7.1.7 Autres critères

La Braye

Protection de la nature :	Aucun problème n'a été identifié.

Changements climatiques :	A l'instar d'autres stations de moyenne altitude, des solutions doivent être trouvées pour pallier au manque de neige durant l'hiver.
Mobilité :	La proximité entre la gare et le départ du téléphérique constitue un net avantage du point de vue de la mobilité. De même, les véhicules peuvent être stationnés au parking de la Coop aux abords immédiats des remontées mécaniques.

La Videmanette

Protection de la nature :	Aucun problème n'a été identifié.
Changements climatiques :	A l'instar d'autres stations de moyenne altitude, des solutions doivent être trouvées pour pallier au manque de neige durant l'hiver.
Mobilité :	La mise en place d'un ski bus permettant une liaison directe entre le village de Rougemont, notamment la gare, est un bon point. La possibilité de stationner les véhicules directement aux pieds des pistes et également très appréciable. Néanmoins, une réfection du parking devrait être entreprise et la gratuité maintenue.

8. Conclusions

8.1 Synthèse

Après analyse des deux scenarii retenus, le groupe de travail a unanimement conclu que les installations de la Videmanette doivent être soutenues par la région, ce d'autant plus qu'elles sont relativement neuves et à jour, avec divers investissements qui viennent d'être cofinancés par le canton de Vaud dans le cadre d'Alpes vaudoises 2020 (EMPD 2). Toutefois, il convient de rester attentif aux décisions qui seront prises à l'issue de la convention.

Concernant la Braye, le groupe de travail, a pu constater que l'exploitation de l'axe principal engendrerait de nombreux coûts qui ne peuvent pas être assumés par la Commune de Château-d'Oex. D'autre part, les propositions de diversification du site n'ont pas permis de convaincre le groupe de travail, des doutes subsistant quant à la fréquentation et, de fait, à la capacité d'autofinancement de l'exploitation. De ce fait le groupe a conclu que ce projet ne peut objectivement pas faire l'objet d'un soutien des autorités politiques communales et régionales.

Toutefois, le groupe de travail est persuadé que des activités « douces », sans remontées mécaniques, méritent d'être étudiées pour le site de la Braye et encourage le conseil d'administration à y réfléchir.

8.2 Propositions de mesures

Conscients du vide que ne manquera pas de créer la disparition du ski sur le bas de la vallée, le groupe de travail a décidé d'inclure, dans ses conclusions, des pistes de travail pour permettre d'assurer l'attractivité du Pays-d'Enhaut. Celles-ci sont exposées brièvement ci-après.

8.2.1 Plan directeur des remontées mécaniques

Le groupe de travail souhaite qu'un plan soit établi, dans lequel les diverses activités de montagne seront recensées. Ce document constituera un outil pour les autorités en charge d'établir la conception touristique régionale des Alpes vaudoises (qui aura valeur de plan directeur). Il pourra également servir de référence aux autres acteurs concernés ou intéressés à développer des offres touristiques dans la région. Il permettra de connaître de manière claire les activités susceptibles d'obtenir un soutien et permettra de fixer des priorités dans le développement des infrastructures.

Dans les grandes lignes, ce plan devra mentionner les secteurs suivants :

<u>Infrastructures de remontées mécaniques/ski :</u>

- La Videmanette – Eggli (4 saisons)
- La Lécherette – Les Mosses (hiver)
- PLADS/PLA4S en Glacière

<u>Montagnes à vocation touristique sans installations de remontées mécaniques :</u>

- Plateau La Lécherette – Les Mosses Pra Cornet (espace nordique ; été – automne à développer)
- Les Monts-Chevreuils (hiver)
- La Braye (potentiel 4 saisons à étudier)

8.2.2 Mobilité

En l'absence de remontées mécaniques il est indispensable de développer la mobilité au Pays-d'Enhaut. Ce développement peut être lié à une amélioration de l'offre, avec une limite importante liée au financement de cette dernière, mais aussi de la communication et des mesures d'accompagnement de l'offre existante.

Château-d'Oex, de par sa position géographique, permet un accès aisé tant au domaine de Gstaad que des Alpes Vaudoises. Le groupe de travail est convaincu qu'une amélioration du transport de personnes, tant entre les stations qu'à l'intérieur de celles-ci peut s'avérer bénéfique.

8.2.3 Communication et marketing

Le maintien et le développement du PLADS en Glacière est une évidence pour le groupe de travail. Il est important d'étudier rapidement sa transformation en PLA4S et de promouvoir ce site comme porte d'entrée de l'apprentissage du ski et de l'expérience montagne 4 saisons.

La station de la Videmanette, à cheval sur les cantons de Vaud et de Berne – en prenant en compte le secteur « ouest », soit avec l'Eggli – devrait pouvoir être considéré comme un secteur d'articulation entre BDG et les Alpes Vaudoises, à l'instar du Glacier. Pour ce faire, des négociations doivent être entreprises afin de voir dans quelles mesures la Videmanette pourrait accueillir les possesseurs d'abonnements des deux secteurs.

La question de l'appartenance à la CITAV se pose également. En effet, cet organe finance la promotion du secteur des Alpes Vaudoises, dans lequel La Videmanette n'est pas intégrée. Dès lors, les Communes du Pays-d'Enhaut participent, par leurs contributions à la CITAV à la promotion de domaines concurrents à la Videmanette. Des discussions doivent donc être engagées sur une éventuelle participation de la CITAV à la promotion de la BDG.

Une priorité doit être accordée aux choix qui renforcent la vision stratégique proposée par Pays-d'Enhaut Tourisme.

8.2.4 Autres équipements de tourisme et loisirs

Le groupe de travail a, dès le début de son mandat, émis le vœu qu'à l'issue de l'étude sur les remontées mécaniques, un travail similaire soit réalisé pour les autres infrastructures touristiques et de loisir du Pays-d'Enhaut. Dès lors, un nouveau groupe de travail devrait être nommé pour étudier ce dossier.

Les efforts relatifs à la mise en place du pôle d'excursion doivent être poursuivis afin d'élargir l'offre touristique pour les hôtes du Pays-d'Enhaut.

8.2.5 Mesures à court terme

Afin de palier à la disparition des remontées mécaniques de la Braye, il est impératif de prendre plusieurs mesures rapidement :

- Préparer la transition positive pour l'hiver 2017/2018
    - Assurer l'ouverture du jardin des neiges en Glacière
    - Etudier la faisabilité de la mise en place d'un ski bus depuis Château-d'Oex
    - Adaptation de la communication de Pays-d'Enhaut Tourisme et de l'Ecole Suisse de Ski afin de mettre en lumière les atouts de la destination plutôt que le vide engendré par la fermeture de La Braye
- Mise en place d'un groupe de travail « Infrastructures de tourisme et loisirs »

- Transcription des recommandations ci-dessus dans les documents stratégiques et contrôle de leur mise en œuvre.

8.3 Décision de la Commune de Château-d'Oex

Le groupe de travail a pris connaissance de la décision de la Commune de Château-d'Oex de ne plus soutenir financièrement la Braye avant la rédaction du présent rapport. Cependant, il a été décidé de ne pas en tenir compte et de poursuivre l'étude des dossiers en faisant abstraction de cette nouvelle donne.

Au final, il a été constaté que les conclusions du groupe de travail arrivaient au même constat, à savoir que le projet de la Braye présentait beaucoup trop de risques et d'incertitudes pour pouvoir y engager des financements publics, lesquels doivent en priorité servir à accomplir les tâches de service public. D'autre part, il est essentiel de favoriser dans, la mesure du possible, une reconversion de l'offre touristique adaptée à l'évolution de la demande et des marchés.

8.4 Approbation et avenir

Les bases de ce rapport ont été présentées à l'ensemble des exécutifs communaux du Pays-d'Enhaut lors d'une séance inter municipalités, le 10 mai 2017. Les conclusions ont été adoptées formellement par chacune des municipalités lors de leurs séances respectives.

Les conclusions ont également été validées par le comité de Pays-d'Enhaut Région, en date du 12 mai 2017.

Conscient que ce rapport et la décision de la Commune de Château-d'Oex ne manqueront pas de créer un petit séisme dans notre région, le groupe de travail est persuadé qu'il faut désormais que le Pays-d'Enhaut soit uni et propose rapidement des alternatives au ski.

La disparition du ski en bas de vallée doit absolument être vue comme un nouveau départ et une opportunité à saisir comme l'ont fait les autorités de l'époque avec le développement du tourisme et du ski.

Pour le groupe de travail

Le Président :		**Le Secrétaire :**
François Margot		**Florian Aeberli**
Le Syndic de Rougemont :	**Le Syndic de Château-d'Oex :**	**Le Syndic de Rossinière :**
André Reichenbach	**Charles-André Ramseier**	**Jean-Pierre Neff**

Annexe

Liste des documents de référence :

- Alpes vaudoises 2020 Monts Chevreuils
- Rapport de l'étude menée par une commission du Conseil communal de Château-d'Oex
- Rapport de l'étude menée par la commission de gestion de Château-d'Oex relative au financement des installations de loisir et culturelles
- Projet Edelweiss Paradise du 02 août 2016
- EMPD relatifs à Alpes Vaudoises 2020
- PPA Videmanette
- Business Plan BDG secteur Ouest
- Extraits de la convention entre BDG et la Commune de Rougemont
- Résultats des études menées par la haute école de gestion de Neuchâtel auprès des résidents secondaires et des personnes interrogées sur le terrain.
- Rapport « Task Force remontées mécaniques bas de vallée »
- Rapport des boursiers du Pays-d'Enhaut sur les infrastructures touristiques et culturelles.