



**CANTON DU VALAIS**  
**KANTON WALLIS**

Département de l'économie, de l'énergie et du territoire

**Service du développement économique**

Departement für Volkswirtschaft, Energie und Raumentwicklung

**Dienststelle für Wirtschaftsentwicklung**

**Destinataire** Conseil d'Etat  
**Auteur** Eric Bianco, Chef du Service du développement économique  
**Date** 28 mai 2013

---

## **Politique de soutien du Canton du Valais aux sociétés de remontées mécaniques à vocation touristique 2013**

---

### **1. Généralités**

Les remontées mécaniques constituent la colonne vertébrale du tourisme valaisan. Concrètement, l'ensemble des activités liées aux sports d'hiver génère en Valais un chiffre d'affaires annuel de 1.9 milliard de francs, dont 1.1 milliard provenant des remontées mécaniques. Dans notre canton, cela engendre une valeur ajoutée brute d'environ 3 milliards de francs créée par le tourisme.

D'un point de vue structurel, le problème auquel sont principalement confrontées les remontées mécaniques est lié – mis à part une localisation parfois non optimale – à la petite taille d'une partie importante des entités qui caractérise les acteurs de cette branche. Cette dernière ne permet pas de réaliser une rentabilité suffisante pour financer les investissements nécessaires à son fonctionnement (investissements de remplacement et nouveaux investissements). La survie à moyen et long terme dans un marché international disputé s'en trouve donc mise en danger.

Alors que les fondamentaux stratégiques et financiers développés en 2004 sur la base du rapport Vikuna restent valables dans le contexte actuel, des possibilités d'optimisation par le développement de coopérations en vue du regroupement, de la fusion et/ou du développement de liaisons des remontées mécaniques et des domaines skiables du canton paraissent exploitables et méritent d'être analysées. A cet effet, un mandat d'expertise a été attribué, sur la base d'un appel d'offre, au bureau grischconsulta à Coire.

Le présent document expose la politique de soutien du Canton du Valais aux sociétés de remontées mécaniques à vocation touristique actualisée, politique reposant tant sur les fondamentaux de 2004 que sur les recommandations émises par le rapport de grischconsulta (en annexe). D'entente avec la Confédération, cette politique sert de référence dans le processus de décision relatif à l'octroi des moyens de la nouvelle politique régionale (NPR) aux entreprises valaisannes de remontées mécaniques.

Pour l'essentiel, les principes fondamentaux suivants déjà arrêtés par le Conseil d'Etat en 2004 et qui demeurent valables, doivent permettre aux sociétés de remontées mécaniques du Valais d'assurer leur pérennité et de remplir un rôle de leadership parmi les prestataires de service dans le secteur du tourisme :

1. La tâche de l'Etat est d'accompagner le processus d'ajustement structurel et non de le planifier ;
2. La branche des remontées mécaniques est seule responsable de prendre les mesures nécessaires pour assurer son avenir ;

3. Des aides publiques (cantonales et fédérales) sont nécessaires pour des études de fusion/collaboration, pour des aides aux investissements voire, dans des cas exceptionnels, pour des assainissements
4. Ces aides sont liées au respect de conditions précises fixées par le canton.

La nouvelle politique de soutien du Canton du Valais aux sociétés de remontées mécaniques à vocation touristique complète ces principes fondamentaux, en y ajoutant les critères essentiels suivants :

1. Cohérence nécessaire entre la stratégie de développement d'une société de remontées mécaniques et celle de sa destination touristique
2. Positionnement d'une entreprise en fonction de ses possibilités financières et selon une classification type
3. Développement de la coopération verticale avec les autres acteurs de la destination touristique
4. Réalisation du processus de fusion de sociétés de remontées mécaniques partageant le même domaine skiable.

## **2. Objectifs de la politique**

Compte tenu de la situation économique actuelle et des perspectives dans le marché des sports d'hiver, un soutien étatique aux domaines skiables et aux remontées mécaniques en Valais ne fait sens que lorsqu'il permet d'accélérer les véritables améliorations de la viabilité commerciale des entreprises et des régions de sports d'hiver dans l'optique d'un changement structurel indispensable, ou bien d'aider une destination à diversifier ses orientations pour offrir des activités-découvertes possibles tout au long de l'année.

Les fonds disponibles doivent donc être octroyés d'une manière sélective et systématique, selon des critères économiques clairs. De plus, la société requérante doit présenter un plan de développement cohérent avec son positionnement sur le marché, sa santé financière, ainsi qu'avec la stratégie de développement -ou le positionnement sur le marché- de la destination à laquelle elle appartient.

Le Canton du Valais doit donc subordonner le soutien aux entreprises de remontées mécaniques aux objectifs suivants:

1. Le Canton du Valais soutient les projets des sociétés de remontées mécaniques démontrant un positionnement concurrentiel conforme aux préceptes de la politique définis dans le présent document.
2. Le Canton du Valais soutient les projets des entreprises de remontées mécaniques dans le développement de leur infrastructure.
3. Le Canton du Valais soutient les projets prometteurs grâce à des aides financières et à des mesures pour accélérer les projets en matière de planification, de gestion des projets et de procédures d'autorisation.
4. Le Canton du Valais soutient et favorise la diversification des activités des simples domaines skiables vers des activités-découvertes possibles tout au long de l'année.

### **3. Classification Alpha, Bêta, Gamma du Canton du Valais en matière de soutien aux entreprises de remontées mécaniques.**

La politique adoptée par le Conseil d'Etat du Canton du Valais rejoint celle proposée dans le rapport d'expert établi par le bureau grischconsulta, en la nuanciant avec la position prise par l'association faîtière des remontées mécaniques valaisannes (RMV) à son sujet.

Désormais, la promotion des remontées mécaniques doit se réorienter comme suit:

- de la promotion des installations vers une promotion de la stratégie ;
- des aides d'urgence vers un renforcement de la compétitivité ;
- de l'aide à la survie pour les entreprises faibles et petites vers une augmentation de la productivité pour les entreprises novatrices.

Pour permettre une utilisation ciblée des moyens restreints disponibles de la NPR, la politique cantonale reprend la classification Alpha-Bêta-Gamma de soutien des entreprises de remontées mécaniques préconisée par grischconsulta. Cette classification des entreprises en types Alpha-Bêta-Gamma émet, en fonction de leur position sur le marché et de leur phase de vie, des recommandations d'action ainsi que des points stratégiques importants pour le développement de l'entreprise de remontées mécaniques et/ou de la destination.

#### **3.1. Entreprises Alpha**

- sont l'unique entreprise dans une destination ou ;
- la plus grande de plusieurs entreprises dans la destination ;
- réalisent un revenu provenant des transports d'au moins 10 millions de CHF ;
- se trouvent généralement dans des destinations avec des labels connus, du moins au niveau national, ou sont elles-mêmes un tel label.

##### **3.1.1. Stratégie des entreprises Alpha**

- lors de la présence dans la destination d'une ou de plusieurs entreprises Bêta : coopération ou fusion avec l'/les entreprise(s) Bêta ;
- croissance grâce au gain de parts de marché ou au minimum maintien des parts de marché détenues ;
- lors d'une intégration verticale, stratégie sélective (école de ski, service de location, établissements de restauration, manifestations, etc.) ;
- stratégies très sélectives pour les coopérations suprarégionales ;
- diminution des risques grâce à la diversification des groupes-cibles ;
- transfert de savoir-faire ;
- abaissement des coûts et exploitation des synergies du marché ;
- parcours-découverte en montagne ;
- forte orientation marché/vente ;
- engagement croissant pour le maintien/l'augmentation des lits chauds ;

### **3.2. Entreprises Bêta**

- sont l'unique entreprise dans la destination ou ;
- plus petites que le numéro 1 du marché de leur destination ;
- sont un label connu dans la région ;
- réalisent un revenu global d'au moins 2 millions de CHF.

#### **3.2.1. Stratégie des entreprises Bêta**

- lors de la présence dans la destination d'une entreprise Alpha : rattachement (coopération) ou intégration (fusion) avec l'entreprise Alpha ;
- lors de la présence dans la région d'une autre entreprise Bêta : fusion ;
- croissance grâce au gain de parts de marché ou au minimum maintien des parts de marché détenues ;
- stratégie sélective d'intégration verticale (école de ski, service de location, établissements de restauration, d'hébergement, etc.) ;
- optimisation de la destination (périodes d'ouverture sélectives, positionnement commun de l'offre au sein de la destination, éventuellement développement d'un domaine partiel en été, fermeture partielle ou totale d'autres domaines partiels) ;
- professionnalisation dans le conseil d'administration et le management ;
- forte orientation vers le marché/la vente, concentration sur les groupes-cibles bien définis.

### **3.3. Entreprises Gamma**

- réalisent un revenu global de moins de 2 millions de CHF ;
- absorbent un faible volume du marché (hôtes d'un jour et indigènes) ;
- ont surtout une fonction socioculturelle dans la commune / région ;
- ont leur plus grande chance dans les marchés de niche (locaux).

#### **3.3.1. Stratégie des entreprises Gamma**

- opérer le mieux possible dans le marché de niche local ;
- rechercher une coopération avec les entreprises Alpha ou Bêta ;
- rechercher des coopérations verticales avec ;
  - les initiatives culturelles ;
  - les manifestations et fêtes ;
  - les fournisseurs de thèmes ;
- mise en scène de parcours-découvertes.

#### 4. Mise en œuvre de la politique dans le cadre des projets de développement

Selon les éléments définis précédemment, le soutien aux sociétés répondant aux critères de la politique se fait au moyen de l'octroi d'aides financières, dans le cadre du programme de mise en œuvre de la nouvelle politique régionale du canton du Valais. Deux moyens sont envisagés

- a) Des aides à fonds perdus pour l'élaboration de projets d'amélioration des structures ;
- b) Des aides aux investissements par des prêts sans intérêts du Canton et de la Confédération.

Les projets de développement répondant aux critères suivants sont susceptibles d'être soutenus :

- L'entreprise de remontées mécaniques a adopté un positionnement stratégique cohérent avec la classification Alpha-Bêta-Gamma susmentionnée, ainsi qu'avec la stratégie de développement ou le positionnement de sa destination touristique.
- Le projet de développement est aligné avec la stratégie de l'entreprise de remontées mécaniques.
- La réalisation du projet apporte une plus-value réelle, mesurable durablement sur la rentabilité future de l'entreprise de remontées mécaniques. Cette plus-value doit se justifier par au minimum l'une des actions suivantes :
  - Une augmentation de la qualité de l'offre apportant un avantage concurrentiel durable.<sup>1</sup>
  - Une augmentation de la fréquentation grâce à la réalisation garantie, à court terme, de projets de lits chauds opérés par des professionnels du domaine, en lien avec la réalisation de l'investissement projeté.<sup>2</sup>
  - Une rationalisation significative des charges d'exploitation.
- Lorsque le projet concerne un domaine skiable couvert par plusieurs sociétés de remontées mécaniques :
  - Les remontées mécaniques dudit domaine partagent la même vision du développement du domaine skiable, concrétisée sous la forme d'une planification coordonnée, dont le projet fait partie intégrante en tous points.
  - L'entreprise de remontées mécaniques du projet remet une feuille de route détaillant le processus de fusion entamé avec une ou plusieurs autres société(s) de remontées mécaniques du même domaine skiable, assorti d'un échéancier qu'elle s'engage à respecter.
  - Les accords de libre-parcours de la clientèle entre sociétés de remontées mécaniques sont garantis pour toute la durée de l'aide sollicitée.
- le non-respect des engagements contenus dans la feuille de route est passible d'un remboursement immédiat des moyens financiers publics alloués.

Les modalités de mise en œuvre sont précisées dans la directive d'octroi de prêts sans intérêts aux remontées mécaniques du Canton du Valais.

---

<sup>1</sup> Le caractère de durabilité est ici important. Le renouvellement d'une installation obsolète est ainsi insuffisant pour justifier d'une plus-value durable au-delà de l'effet d'attraction induit par une installation moderne.

<sup>2</sup> Le projet d'investissement doit être lié et consécutif à un projet d'hébergement touristique, non pas en constituer le moteur ; la démonstration de la réalisation effective du projet d'hébergement touristique doit être faite.

## **5. Mise en œuvre de la politique dans le cadre des projets d'extension significative de domaines skiables ou de liaison de domaines skiables**

Les projets d'extension significative de domaines skiables ou de liaisons techniques de domaines skiables jusqu'ici séparés doivent remplir les exigences suivantes pour qu'un soutien financier avec des fonds publics soit judicieux et acceptable. Les soutiens peuvent être apportés sous la forme d'aides à fonds perdus pour le financement de travaux d'étude, ou sous la forme de prêts sans intérêts pour le financement de l'infrastructure. Dans ce cas, en fonction de l'importance de l'investissement, l'octroi de l'aide peut faire l'objet d'une décision spécifique du Grand Conseil valaisan, bien que les modalités de mise en œuvre soient précisées dans la directive d'octroi de prêts sans intérêts aux remontées mécaniques du Canton du Valais.

### **1. Liaison facilement réalisable au niveau technique**

La liaison doit être facilement réalisable au niveau technique, c'est-à-dire réalisable avec des installations de transport répondant au standard actuel et ayant déjà été expérimentées ailleurs. L'expérimentation de solutions techniques pilotes pour de nouveaux systèmes de transport n'est pas financée.

### **2. Liaison susceptible d'obtenir une autorisation**

La construction d'une liaison, en termes de conformité environnementale et de conformité à l'affectation de zone (p. ex. figurant dans le plan directeur) doit être susceptible d'obtenir une autorisation moyennant des coûts relativement bas. Les éventuelles compensations des pertes / remises en l'état naturel, etc. doivent être intégralement prises en compte dans le cadre des investissements.

### **3. Liaison sans nouvelle contrainte extérieure**

Pour les projets de liaisons, on ne crée aucune nouvelle contrainte extérieure entraînant des coûts élevés (p. ex. investissements obligatoires dans le remplacement ou les rénovations d'autres installations existantes). Sinon, ils sont intégralement pris en compte dans le cadre des investissements.

### **4. Liaison affichant une augmentation réaliste et durable des revenus**

Tout investissement dans les nouveaux projets de liaisons doit générer, comparativement à la situation actuelle, une augmentation réaliste et durable des recettes ou une réduction des coûts dans le domaine des transports

- a) d'au moins 15 % du montant à investir pour la liaison lors d'investissements dans une simple infrastructure de sports de neige ;
- b) d'au moins 8 % du montant à investir pour la liaison lors d'investissements dans les installations d'excursions, les offres estivales et partant les infrastructures indépendantes des sports de neige.

Il convient de promouvoir à dessein les installations et infrastructures indépendantes de la neige, car elles engendrent des coûts d'exploitation moins élevés et des charges d'investissements moindres. D'autre part, le marché est actuellement encore peu sensible à la fixation des prix pour les attractions estivales.

Il s'agit de prouver la source des suppléments de recettes ou des réductions de dépenses ainsi que le type de marchés (hôtes d'un jour et hôtes résidentiels) et de domaines géographiques cibles qui les génèrent. Les suppléments de recettes dans les activités annexes au sein de l'entreprise telles que restauration, location de skis, écoles de ski, etc. doivent être prises en compte avec des marges de cash-flow réalisables de 10 % au maximum.

#### **5. Liaison où les structures d'entreprises sont assainies**

Les structures des entreprises participant au projet de liaison sont assainies ou doivent l'être impérativement dans le cadre du projet et les possibles potentiels de synergies sont exploités au maximum, autrement dit:

- ⇒ conseil d'administration «allégé », défini selon les compétences professionnelles et non selon des critères politiques (5 à 7 membres)
- ⇒ direction opérationnelle professionnelle
- ⇒ mise en commun de l'administration et des plans de marketing
- ⇒ solutions d'assurances optimisées
- ⇒ achat collectif (matériel, carburants, restauration, etc.)
- ⇒ périodes de fonctionnement harmonisées
- ⇒ programme d'investissements adapté aux hôtes
- ⇒ solutions de financement optimisées

Généralement, une unique entreprise de remontées mécaniques subsiste ou est créée pour les domaines de sports de neige reliés. Les entreprises impliquées dans la liaison des domaines skiables sont financièrement saines, conformément aux chiffres clés usuels de la branche.

#### **6. Conclusion**

Par la mise en œuvre de cette politique, le Canton du Valais et la Confédération suisse soutiennent les entreprises de remontées mécaniques dans le développement de leur infrastructure. Ainsi, il ne s'agit pas d'une stratégie de développement des remontées mécaniques, mais d'une politique de soutien de ces dernières. Les conditions d'octroi d'aides financières fixées préalablement sont certes contraignantes, elles ont cependant pour but d'assurer une efficace et efficiente allocation des ressources publiques afin que l'industrie des remontées mécaniques puisse assurer sa propre croissance.

**Eric Bianco**  
Chef de service

**Annexe :** ment.