

**Laurent Vanat
Consulting SARL**
19, Margelle
CH-1224 Genève

Tel / messagerie :
(+41) 022 349 84 40
Courriel : vanat@vanat.com
Internet : www.vanat.com

Monterosa S.p.A.

Etude des stations de ski de Champorcher et Gressoney Saint-Jean

Genève, le 10 mars 2020

Sommaire

Introduction.....	3
<i>Mandat</i>	3
<i>Réserves d'usage</i>	3
Informations de cadrage général	4
<i>Situation du marché mondial</i>	4
<i>Situation nationale et régionale</i>	6
Analyse statistique	8
<i>Fréquentation et chiffre d'affaires</i>	8
<i>Infrastructure et utilisation</i>	10
Appréciation critique	11
<i>Commentaires sur l'analyse quantitative</i>	11
<i>Commentaires sur l'analyse qualitative & marketing</i>	13
<i>Analyse SWOT</i>	14
Analyse de benchmarking	15
<i>Ratios de performance opérationnelle</i>	15
<i>Ratios techniques</i>	16
<i>Ratios financiers</i>	17
<i>Potentiel d'amélioration</i>	18
Options stratégiques	19
<i>Synthèse des options envisagées</i>	19
<i>Fermeture complète</i>	20
<i>Fermeture partielle</i>	20
<i>Affectation à la compétition</i>	23
<i>Développement de l'hébergement</i>	24
<i>Développement des activités annexes</i>	25
<i>Développement estival</i>	28
<i>Poursuite en statu quo</i>	30
Opinion sur la viabilité des sites	33
<i>Critères de viabilité généraux pour les stations de ski</i>	33
<i>Gressoney Saint-Jean</i>	34
<i>Champorcher</i>	35
Conclusion.....	36
Appendice	37
<i>Politiques de soutien public</i>	37

Introduction

Mandat

Le présent rapport expose les conclusions de l'analyse des stations de ski de Champorcher et Gressoney Saint-Jean, combinant une opinion sur la viabilité des 2 stations et l'étude de faisabilité des options stratégiques. Il fait suite à un mandat confié par la société Monterosa S.p.A. en date du 29 janvier 2020 au cabinet Laurent Vanat Consulting SARL.

Cette étude couvre l'examen et le benchmarking des données qui ont été fournies par la société Monterosa S.p.A, une visite sur site les 6 et 7 février et l'analyse critique de la situation, en tenant compte du contexte, des bonnes pratiques et de l'expérience internationale du consultant.

Réserves d'usage

Ce rapport présente de façon synthétique divers éléments qui ont servi de base au diagnostic posé. Ils se basent sur les informations qui ont été mises à disposition de Laurent Vanat Consulting SARL par le mandant. Dans la mesure où ils étaient vraisemblables, les chiffres ont été repris tels que fournis. Le cabinet Laurent Vanat Consulting SARL n'a pas procédé à un contrôle systématique de chaque donnée. Ce document ne constitue pas un rapport d'audit sous quelle forme que ce soit. L'analyse des options stratégiques se base sur des prévisions futures portant sur les marchés, les prestations, les dépenses, les conditions financières, les résultats prévisionnels. Elles sont basées sur des hypothèses, qui contiennent une part d'incertitudes et de risques. Ces projections sont donc susceptibles de changer en fonction de risques imprévisibles, inconnus ou qui se révéleraient plus importants qu'initialement escomptés (crise économique ...). Les performances réelles pourraient de ce fait différer de manière significative des prévisions présentées ci-après.

Le contenu de ce rapport ne constitue pas un avis fiscal, juridique ou financier quant aux activités de la société. Il est délivré à titre d'information seulement. Ce document n'est pas destiné à constituer la base d'une décision d'investissement et ne doit pas être considéré comme une recommandation quelconque. Il revient à son destinataire de se forger sa propre opinion, en procédant à toutes les investigations qu'il estimera utiles.

Informations de cadrage général

Situation du marché mondial

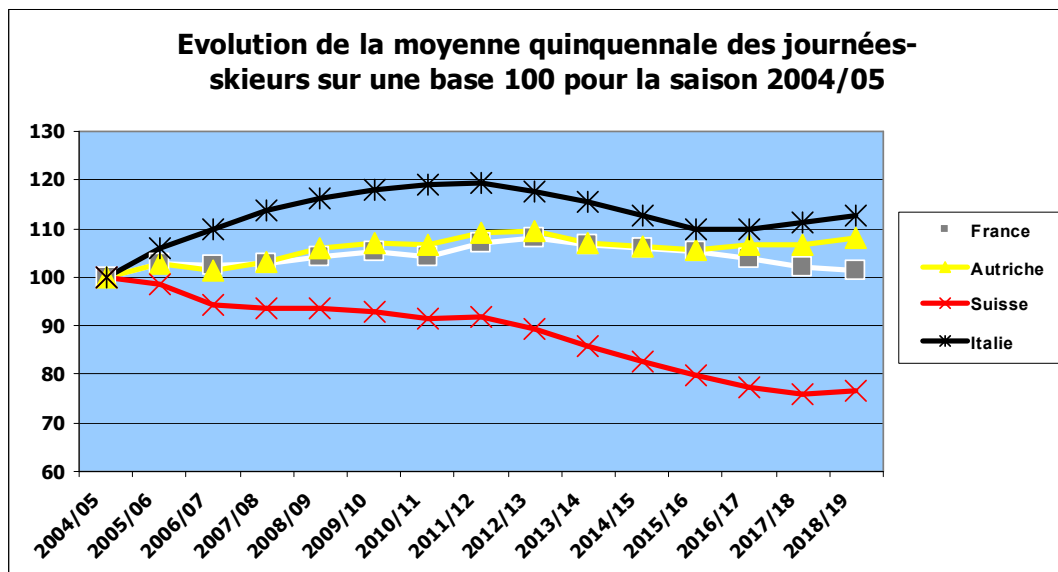
Le ski peut se pratiquer dans 100 pays dans le monde, mais seuls 67 pays offrent des lieux de pratique équipés, en plein air. Même si les champs de neige dans le monde peuvent être beaucoup plus nombreux, environ 2'000 stations de ski comptant au moins 5 remontées mécaniques ont été identifiées.

Les journées-skieurs (JS - unité de mesure de la fréquentation des stations de ski, équivalent au nombre de visiteurs journaliers) sont estimées déjà depuis le début des années 2000 à un chiffre global d'environ 400 millions par saison d'hiver. Ce chiffre a été assez stable au cours des 15 dernières années. Les principaux marchés matures ont enregistré une croissance réduite, voire une baisse comme au Japon, alors que d'autres marchés émergents sont apparus ou ont pris la relève. Les Alpes (Autriche, France, Italie, Lichtenstein, Slovénie et Suisse) sont la plus grande destination mondiale, captant 44% des journées-skieurs. La deuxième plus grande destination est l'Amérique (principalement l'Amérique du Nord), comptant pour 21% des journées-skieurs dans le monde.

Une forte proportion de l'activité de la branche est concentrée sur les grandes stations. Même si elles représentent seulement 20% des stations, elles accueillent 80% des journées-skieurs globales.

Dans presque tous les pays, la majeure partie des skieurs sont en fait des nationaux. Seuls 2 pays dans le monde présentent une fréquentation internationale supérieure à celle des clients nationaux. En Andorre et en Autriche, la clientèle internationale représente respectivement 95% et 66% des journées-skieurs. Au niveau mondial, moins d'un huitième des skieurs sont des visiteurs internationaux. Il est estimé que ceux-ci représentent environ 15 millions de touristes. Mais leurs principaux flux sont très concentrés, tant au niveau des marchés émetteurs que des marchés récepteurs. Il n'y a en fait que 2 grands marchés émetteurs, l'Allemagne et le Royaume-Uni. L'existence d'une culture du ski est déterminante ; peu de clients sont prêts à se déplacer à l'étranger pour pratiquer un sport qu'ils ne connaissent pas. Les pays alpins sont les principaux récepteurs des skieurs étrangers. Les autres pays se partagent les miettes et ne peuvent donc que très peu compter sur les skieurs étrangers pour faire marcher l'économie de leurs stations.

La fable du réservoir de clientèle étrangère inépuisable se démystifie. Ce réservoir stagne et se répartit même sur de nouveaux marchés. Le ski est et restera avant tout un sport domestique.

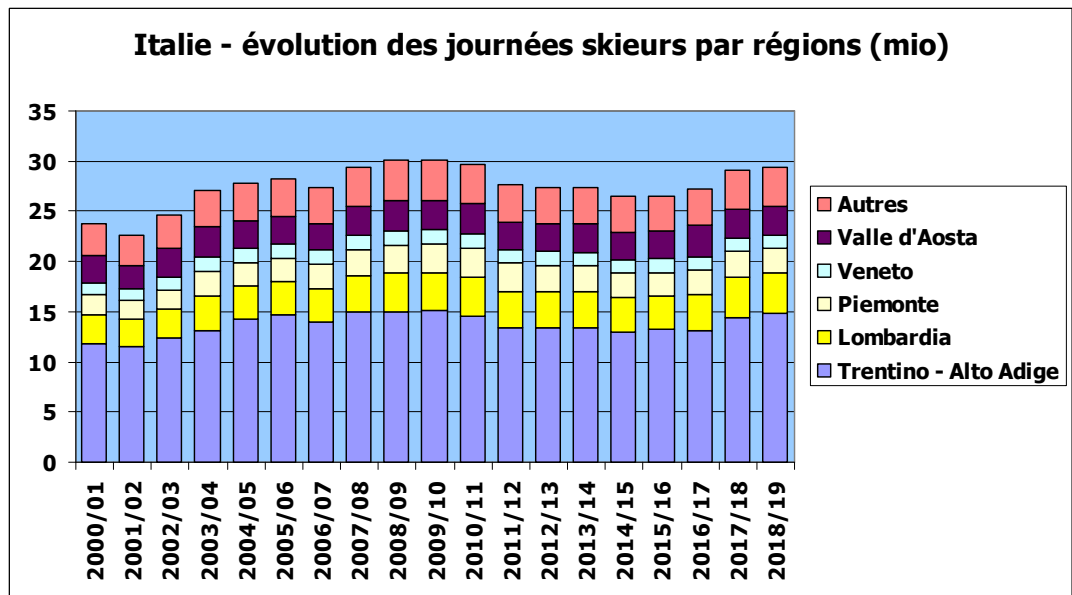


On constate depuis de nombreuses années une tendance générale à la stagnation de la fréquentation dans la plupart des pays européens. La saison 2012/13 a marqué un point d’inflexion de la croissance à long terme sur les grands marchés occidentaux. Si la moyenne quinquennale était déjà précédemment à la baisse sur les marchés nord américains, l’hiver 2013/14 a vu les derniers marchés qui avaient encore une certaine vigueur s’épuiser. Certains marchés ont affiché une légère reprise sur les dernières saisons.

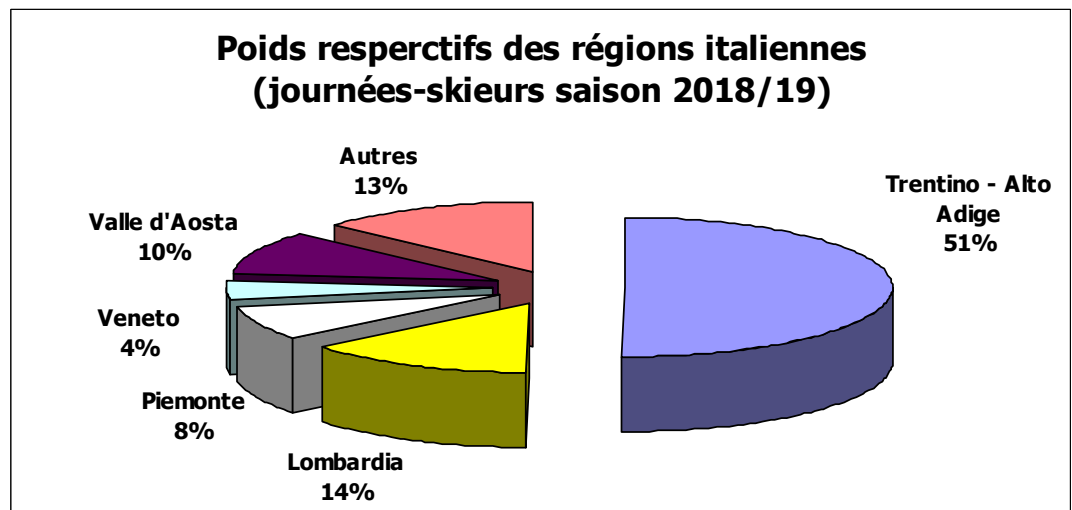
Une forte majorité des stations vivent premièrement de la clientèle locale et peinent à attirer de nouveaux skieurs. Le problème de la relève de la génération des baby-boomers, génération de skieurs, reste un défi. La croissance démographique de l’Europe ne se fait pas au bénéfice de populations ayant une culture du ski, et ce problème concerne aussi bien les pays alpins que leurs marchés émetteurs européens.

Le défi généralisé consiste donc en l’apprentissage du ski aux nouvelles générations. Et si l’on peine déjà à enseigner le ski sur son marché domestique, comment fera-t-on pour l’enseigner à des marchés étrangers ? L’Europe doit apprendre à ses enfants à skier, et ceci quel que soit leur arrière-plan culturel ! Le contexte du marché laisse entrevoir peu de perspectives de développement sur les marchés matures.

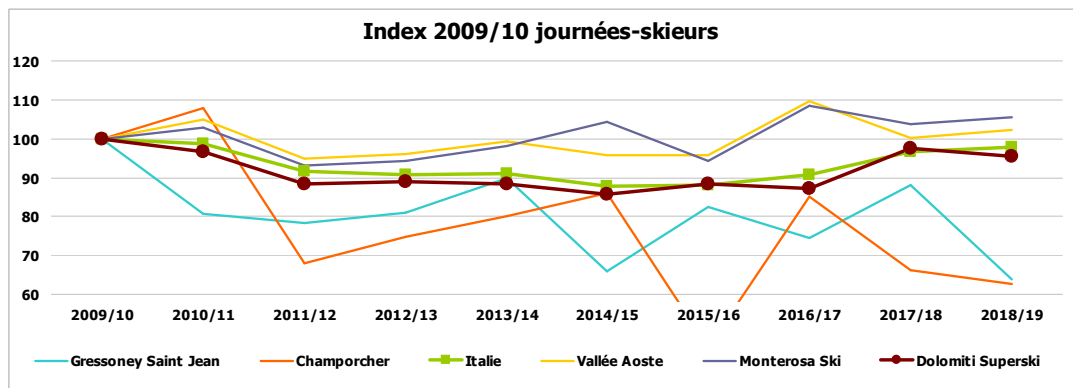
Situation nationale et régionale



A l'instar des autres marchés alpins, le marché italien du ski est très mature. Après des saisons plutôt déclinantes, les deux derniers hivers ont été meilleurs.



La région *poids lourd* du ski en Italie est le Tyrol du Sud; elle attire environ la moitié de la fréquentation et pose ainsi des normes élevées en matière d'infrastructures, de qualité du service, et de rapport qualité/prix pour les autres destinations italiennes, si elles entendent se mesurer.

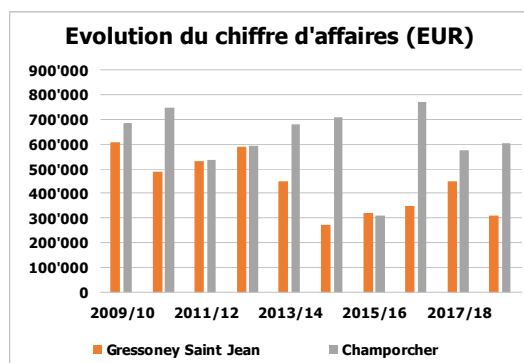
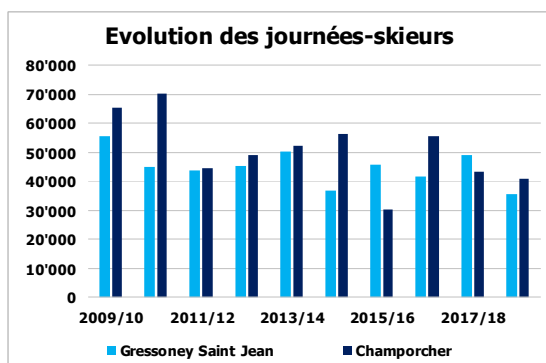


Si les tendances globales du marché italien sont relativement alignées avec celles de Dolomiti Superski, la tendance de la Vallée d'Aoste et de Monterosa Ski ne sont pas parfaitement parallèles, mais se rejoignent sur les derniers hivers. Les tendances à Gressoney Saint-Jean et Champorcher sont beaucoup plus volatiles, et parfois contradictoires.

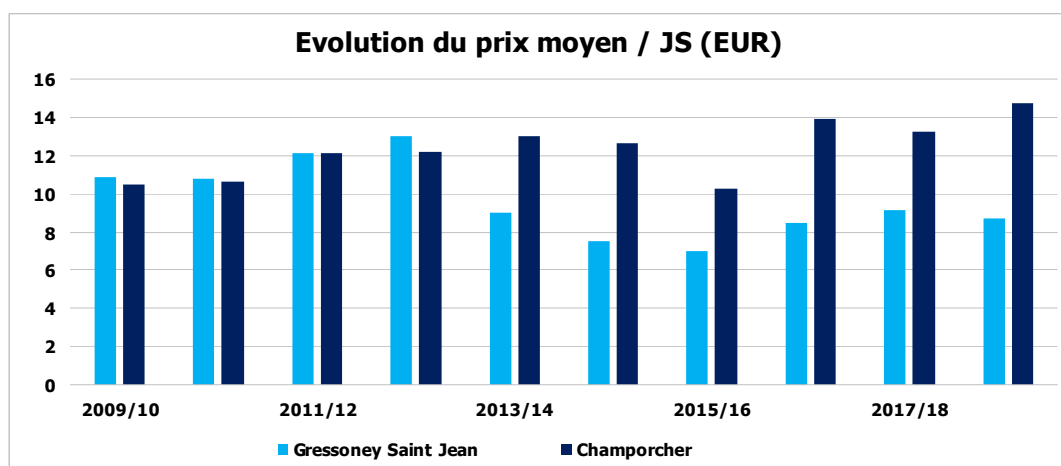
Analyse statistique

Fréquentation et chiffre d'affaires

Gressoney Saint-Jean et Champorcher affichent sur le long terme une tendance au déclin de leur fréquentation. Les 2 stations n'ont pas bénéficié de la tendance générale positive sur les 2 dernières saisons.



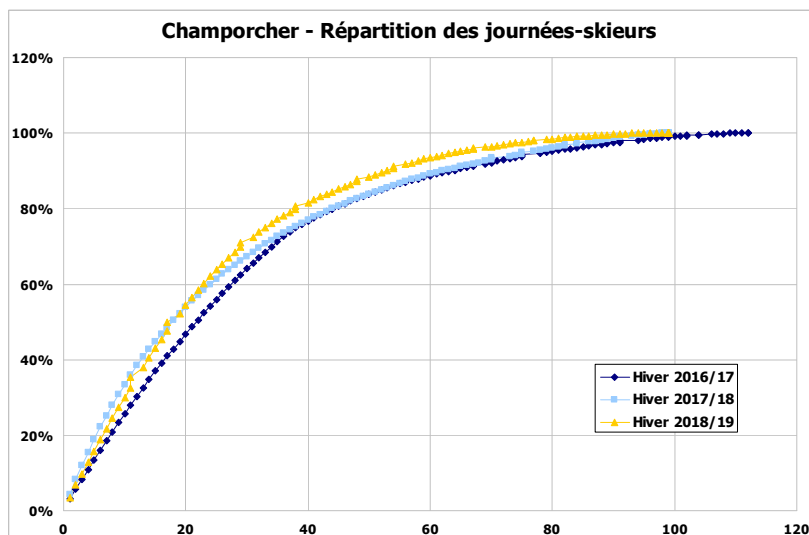
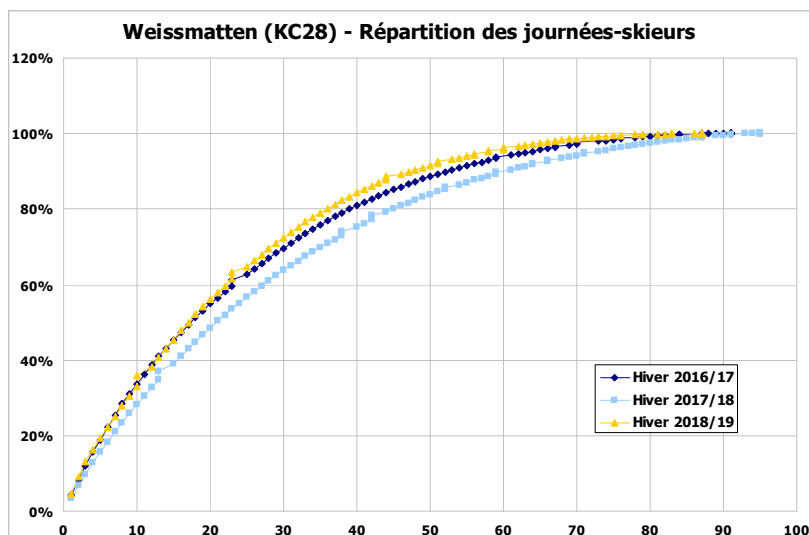
L'évolution du chiffre d'affaires de Gressoney Saint-Jean et Champorcher présente à peu près la même tendance que l'évolution de la fréquentation sur le long terme. Gressoney Saint-Jean voit la dégradation de son chiffre d'affaires être encore plus importante que celle de ses journées-skieurs (dégradation du prix moyen).



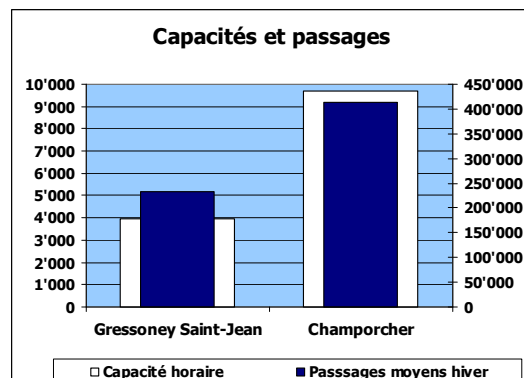
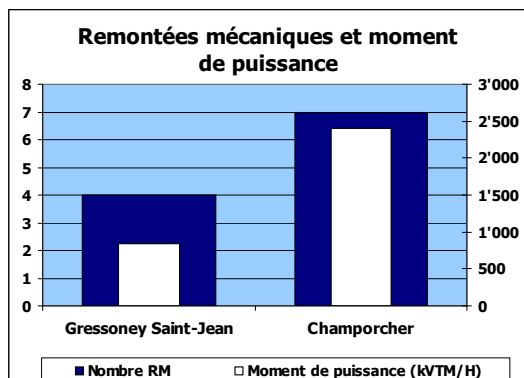
On constate une incidence du nombre élevé de forfaits débutants vendus à Gressoney Saint-Jean, qui diluent le prix moyen. La typologie des forfaits vendus se présente comme suit :

- Gressoney Saint-Jean : 89% des recettes sont réalisées avec des forfaits journaliers; 30% des recettes sont réalisées avec des forfaits pour le snow parc et le téléski débutant ;
- Champorcher : 87% des recettes sont réalisées avec des forfaits journaliers.

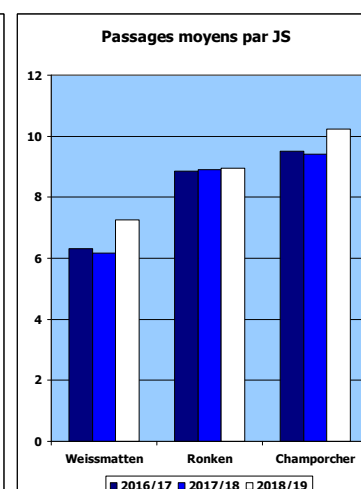
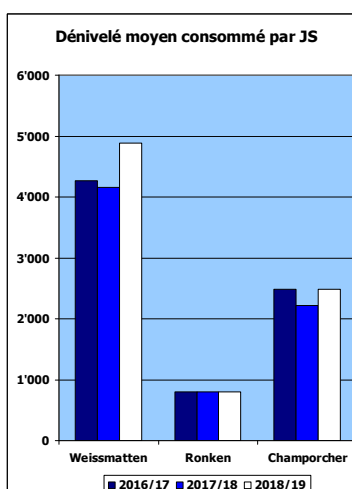
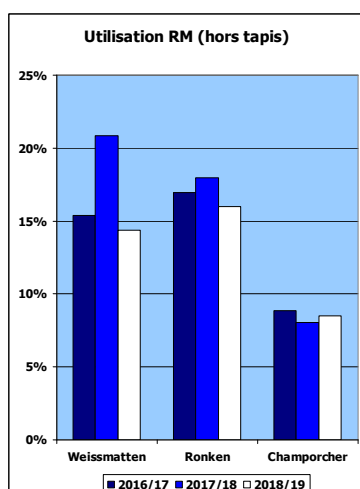
La fréquentation se concentre pour les 2 stations sur un nombre très limité de journées (environ 20 journées pour Weissmatten et 25 journées pour Champorcher). Cette distribution est typique de stations avec une forte clientèle excursionniste.



Infrastructure et utilisation



Le nombre de remontées mécaniques est très faible à Gressoney Saint-Jean (y compris 2 tapis) et le moment de puissance limité, ne permettant pas de produire beaucoup de journées-skiers. Les capacités horaires sont également limitées.



L'utilisation de la capacité est faible : tout particulièrement à Champorcher. Le dénivelé consommé est très variable selon les sites en fonction du différent type de skieurs. Le dénivelé moyen consommé à Champorcher est faible (beaucoup de clientèle débutante ou d'agrément). A Weissmatten, la consommation est plus intense, démontrant un profil de skieurs chevronnés.

Le nombre de passages moyens est aussi caractéristique des divers sites : Le ski à Weissmatten étant répétitif, les skieurs limitent leurs passages à 6 environ. A Champorcher, avec environ 10 passages, on se trouve dans la norme usuelle pour une journée de ski. Le nombre de passages par journée-skieur sur le téléski de Ronken semble faible pour la pratique répétée de débutants, surtout si cette installation est utilisée assidûment par des écoles de ski.

Appréciation critique

Les tableaux ci-après passent en revue en parallèle pour les 2 stations l'appréciation critique des éléments quantitatifs, qualitatifs ainsi que des forces, faiblesses, risques et opportunités.

Commentaires sur l'analyse quantitative

	Gressoney Saint-Jean	Champorcher
Types d'installations	Petites installations, adaptées au site; le TSD2 est une installation très peu répandue, car vraisemblablement très difficile à rentabiliser	Mix adapté au site
Débits	Largement suffisants par rapport à la fréquentation	Largement suffisants par rapport à la fréquentation
Etat et âge des installations	Etat correct, installations anciennes, mais pouvant être prolongées	Etat correct, installations anciennes, mais pouvant être prolongées. La TC6 est d'un modèle particulièrement ancien.
Niveau d'équipement, utilisation des installations & fréquentation	Utilisation relativement faible; sur le parc total de remontées mécaniques, y compris tapis, utilisation maximale de 30% les jours de pointe - moyenne saison 9% (pour KC28 uniquement : respectivement 65% et 17%; les 10 jours de pointe annuels représentent une utilisation moyenne variant entre 36% et 52% sur les 3 derniers hivers)	Utilisation relativement faible; sur le parc total de remontées mécaniques, y compris tapis, utilisation maximale de 21% les jours de pointe - moyenne saison 5% (utilisation moyenne de 16% sur les 10 jours de pointe des 3 derniers hivers)
Pistes	Weissmatten : la piste bleue est difficile pour les débutants étant donné sa faible largeur par rapport à sa pente; la piste rouge / noire est dans tous les cas pour skieurs expérimentés; problème des intersections entre piste bleue et rouge / noir. Malgré sa dénomination <i>Piste internationale Leonardo David</i> et son homologation FIS pour le slalom et le slalom géant, la piste est peu utilisée; les compétitions sont en général nationales (3 compétitions sur les 5 dernières années, dont 2 courses juniors et une compétition FIS internationale); en dépit de son éclairage, elle est également peu	Les pistes sur le haut de la station sont larges et agréables, mais difficilement accessibles à des débutants encore non confirmés; la station offre peu de possibilités de ski pour ces derniers, hormis le TK Baby Laris et les tapis roulants. La piste de retour en station est définie comme noire. En fait, la difficulté de la piste ne provient pas de sa pente, relativement peu raide pour une piste noire, mais de son étroitesse et du manque d'enneigement. Elle a davantage un rôle utilitaire pour les skieurs ne voulant pas redescendre en télécabine

	Gressoney Saint-Jean	Champorcher
	<p>utilisée de nuit (environ 5 fois par saison - 3 fois prévues en 2020!)</p> <p>Ronken : piste bleue, pour débutants maîtrisant déjà le ski; pourtant la piste fusionne avec la fin des pistes rouge et noire, rendant la situation peu sûre pour les débutants</p> <p>Snow parc : zone facile et agréable pour débutants, mais pas connectée skis aux pieds au TK Ronken qui permettrait de poursuivre l'apprentissage après une familiarisation sur les tapis. (ce problème n'est peut-être pas significatif, le profil des débutants de la zone tapis n'étant pas identique au profil de la zone TK Ronken : primo-débutants et jeunes enfants vs débutants avec déjà une certaine maîtrise).</p>	<p>qu'autre chose. D'ailleurs, il semble que 80% des skieurs redescendent en télécabine (en moyenne sur les 3 derniers hivers).</p> <p>Zone débutants : seul 1 tapis est immédiatement accessible aux primo-débutants à l'arrivée du télécabine. Le second tapis nécessite de descendre sur la piste commune d'un niveau de difficulté plus élevé et empruntée par tous les skieurs transitant à cet endroit (et de maîtriser la remontée avec le TK Baby Laris). Le même problème de mixité se pose pour les débutants plus aguerris utilisant le TK Baby Laris et voulant pratiquer sur la dite piste.</p>
Répartition mensuelle des visiteurs	Un tiers de la fréquentation réalisée sur les 10 jours de pointe; fréquentation concentrée sur la période Noël - Nouvel An (entre 19% et 30% du total) et les week-ends. Faible incidence des vacances de février.	Un tiers de la fréquentation réalisée sur les 10 jours de pointe; fréquentation concentrée sur la période Noël - Nouvel An (entre 27% et 37% du total) et les week-ends. Faible incidence des vacances de février.
Neige de culture	Couverture complète des pistes, système ancien (lances Gemini); problème éventuel des ressources en eau limitées	Couverture limitée à certaines parties du domaine; système ancien (lances Gemini); projet d'extension du réseau d'enneigement devisé à EUR 4 millions (opportunité économique à démontrer !).
Autres infrastructures & activités hivernales	Parc à neige, zone débutants avec tapis et luge / tubing	Tapis débutant
Activités et exploitation estivales	Exploitation du télésiège, piste de VTT	Exploitation de la télécabine et du restaurant d'altitude
Politique tarifaire	Prix différenciés selon semaine / week-end et jours fériés	Grille tarifaire complexe, avec prix différenciés selon semaine / week-end et jours fériés; avec ou sans option du TK Madeleine
Diagnostic financier sommaire	Exploitation largement déficitaire; les revenus ne couvrent pas les charges directes; certaines années même pas les frais de personnel; cash drain	Exploitation largement déficitaire; les revenus ne couvrent pas les charges directes; cash drain

Commentaires sur l'analyse qualitative & marketing

	Gressoney Saint-Jean	Champorcher
Type de station	Station atypique, avec une offre pour débutants et pour skieurs de haut niveau / compétition, sans offre intermédiaire; dans tous les cas l'offre est très limitée et peine à justifier le déplacement pour une journée de ski	Station pour excursionnistes à la journée; ski de type familial, avec néanmoins une piste prisées des entraînements de compétition
Niveau	Station locale	Station locale
Clientèle-type	Essentiellement journalière - 89% des recettes sont réalisées avec des forfaits journaliers. Clientèle familiale environ 30% des recettes sont réalisées avec des forfaits pour le snow park et le téléski débutant. Bons skieurs, sportifs de compétition doivent constituer l'essentiel de la clientèle du télésiège de Weissmatten.	Essentiellement journalière - 87% des recettes sont réalisées avec des forfaits journaliers. Clientèle familiale, scolaire, entraînements sportifs
Système de billetterie	Main libre	Main libre
Bassin de clientèle	Vallée d'Aoste, Turin, Milan, Piémont	Vallée d'Aoste, Turin, Milan, Piémont
Accessibilité	Voiture individuelle, à 26 kilomètres de la sortie d'autoroute la plus proche; gare de Pont Saint-Martin à 1 heure 30 de train de Turin et 2 heures 30 de Milan; pas d'accès à la station en transports publics	Voiture individuelle, à 22 kilomètres de la sortie d'autoroute la plus proche; gare de Hone Bard à 1 heure 30 de train de Turin et 2 heures 30 de Milan; pas d'accès à la station en transports publics
Environnement	Alpin	Alpin
Appréciation des clients	Snow park apprécié	Les clients apprécient les pistes peu encombrées
Marketing & commercialisation	Peu agressif	Peu agressif
Profil des investissements passés	La dernière remontée mécanique date de 1995; des tapis roulants ont été ajoutés en 2004; investissement système d'enneigement complet	La dernière remontée mécanique date de 2000; des tapis roulants ont été ajoutés en 2003 et 2008
Profil des investissements futurs	Investissements liés aux grandes visites : TSD2 grande visite prévue en automne 2020, nécessitant un investissement de mise à niveau estimé à EUR 700'000	Investissement pour l'extension de l'enneigement : EUR 4 millions; grande visite TC6 : EUR 1 million en 2022; grande visite TSD4 : EUR 700'000 en 2025

Analyse SWOT

	Gressoney Saint-Jean	Champorcher
Forces	Infrastructure isolée pour l'entraînement de compétition, avec tout l'équipement technique nécessaire (enneigement, éclairage, remontée mécanique adaptée); snow parc pour enfants et débutants connaissant un certain succès. Beau cadre dans une forêt de mélèzes, avec panorama sur la vallée de Gressoney.	Petite station pour connaisseurs, où les pistes ne sont pas encombrées et disposant de remontées mécaniques correctes. Idéale pour une journée de ski en famille ou entre amis, pour des sorties scolaires de ski, ou pour des entraînements en petits comités.
Faiblesses	Tendance à la baisse continue de la fréquentation et baisse substantielle du prix moyen de la journée-skieur (léger redressement du prix sur les dernières années). La qualité de la piste de compétition ne semble pas très attractive pour les professionnels. Durée de la saison inférieure à 100 jours en moyenne ces dernières années. Offre de restauration très limitée.	Baisse tendancielle de la fréquentation, offre de pistes limitée, descente retour station de qualité médiocre; offre de restauration sur les pistes limitée (et sans doute bondée en cas de forte affluence). Saison relativement courte (103 jours en moyenne sur les 3 derniers hivers). Dispositif d'enneigement limité. Le développement de nouvelles pistes qui pourraient apporter un peu de variété semble impossible.
Opportunités	Les investissements consentis ont encore une certaine pérennité (hormis la question de viabilité financière). Mise en valeur du potentiel du site pour l'entraînement à la compétition, voir l'organisation de compétitions, avec le soutien de fédérations sportives / ministère des sports ...	Développement d'hébergements collectifs dans le village pour organiser des camps de ski; développement d'offres combinées à la journée avec transport pour les écoles; intégration dans un forfait multi-jours multi-stations ...
Risques	Impossibilité à atteindre un équilibre financier (point mort estimé aux alentours de 70'000 à 75'000 journées-skieurs, mais impossible à réaliser; même en multipliant les jours actuels de plus forte fréquentation; l'infrastructure risque d'être insuffisante)	Impossibilité à atteindre un équilibre financier (point mort estimé aux alentours de 100'000 journées-skieurs)

Analyse de benchmarking

Une analyse de benchmarking a été établie en comparant les données des stations de Gressoney Saint-Jean et Champorcher avec d'autres stations de tailles et de profils semblables, et certaines normes d'industrie.

Ratios de performance opérationnelle

L'investissement est surdimensionné par rapport au chiffre d'affaires annuel; le nombre journées-skieurs par unité de puissance installée est beaucoup trop faible à Champorcher et le prix moyen journées-skieurs est insuffisant à Gressoney Saint-Jean.

La capacité simultanée de la station de Gressoney Saint-Jean et son nombre potentiel de journées-skieurs est extrêmement faible; Champorcher a davantage de potentiel, mais il n'est pas assez utilisé.

Ratios de performance opérationnelle	Gressoney Saint-Jean	Champorcher
Passages / installation	dans la moyenne par rapport à la taille de station	dans la moyenne par rapport à la taille de station
Passages / journée-skieur	faible	dans la norme
Journées-skieurs / jour d'ouverture	plutôt faible	plutôt faible
Journées-skieurs / installation	correct	faible, mais niveau fréquent pour une petite station
Journées-skieurs / unité de puissance	dans les normes	très faible / insuffisante
Journées-skieurs / lit touristique	non significatif en raison du faible nombre de lits	non significatif en raison du faible nombre de lits
Journées-skieurs / lit (touristique et résidences 2nd)	faible, mais habituel	faible, mais habituel
Journées-skieurs / km de piste	bon	faible
Utilisation globale (capacité simultanée)	bon	faible
Dénivelé consommé par journée-skieur (2018/19)	correct	correct
Revenu moyen par journée (EUR)	faible	faible
Revenu moyen par remontée mécanique (EUR)	correct pour une petite station	dans la moyenne par rapport à la taille de

Ratios de performance opérationnelle	Gressoney Saint-Jean	Champorcher station
Chiffre d'affaires ski dernière saison par 1000 m de dénivelé consommé	plutôt faible	plutôt faible
Chiffre d'affaires ski moyen / unité de moment de puissance	dans la moyenne par rapport à la taille de station	très faible
Km de piste par installation	faible	faible
Skieurs journaliers / km de piste	élevé	normal
Prix moyen / journée-skieur (EUR)	très faible	correct
Yield ratio (sur base prix HT)	faible	niveau bas, mais fréquent dans de petites stations
EUR investi par EUR de chiffre d'affaires annuel ski	beaucoup trop élevé	beaucoup trop élevé

Ratios techniques

Ratios remontées mécaniques	Gressoney Saint-Jean	Champorcher
Proportion d'installations débrayables	bon	bon
Capacité moyenne par installation	faible	moyenne
Moment de puissance moyen par installation	correct	correct
Capacité simultanée de la station (skieurs/heure)	très faible	correct
Nombre potentiel de journées-skieurs	très faible	correct

Le système d'enneigement est particulièrement faible à Champorcher. Certains ratios au niveau du damage laissent suspecter un suréquipement mais une utilisation insuffisamment performante des machines. Ceci doit toutefois être apprécié en fonction de la configuration spécifique des sites.

Ratios enneigement / damage	Gressoney Saint-Jean	Champorcher
Taux d'enneigement	excellent	assez moyen
Nombre d'enneigeurs / kilomètre de piste	correct	faible

Ratios enneigement / damage	Gressoney Saint-Jean	Champorcher
enneigée		
Production par enneigeur (m3 neige)	correct	faible
Production par km de piste enneigée (m3)	correct	faible
Nombre de dameuses pour 100 kilomètres de piste	élevé	élevé
Heures / machine par saison	pas très élevé	pas très élevé
Kilomètres de pistes damés par heure / jour	très faible	faible

Ratios financiers

Les stations de taille comparable sont difficilement viables, quels que soient les pays dans lesquels elles sont situées et indépendamment de leur mode d'exploitation / propriété. On constate sans surprise que les coûts d'exploitation sont nettement supérieurs aux charges. Les frais de personnel semblent particulièrement élevés globalement et par EPT¹. Pourtant, les effectifs semblent corrects par rapport à la taille et à la configuration des stations.

Ratios financiers	Gressoney Saint-Jean	Champorcher
Charges de personnel en % CA	excessivement élevées	excessivement élevées
EBITDA en % CA	très mauvais (cash drain)	très mauvais (cash drain)
Autofinancement de l'investissement	impossible	impossible
Coûts de personnel par EPT	très élevé	très élevé

Sur la base d'un calcul normatif des charges, indépendant de la situation effective, la rentabilité des 2 stations semble impossible à obtenir sur la base de leur niveau de fréquentation actuel, même en tenant compte d'une amélioration du yield.

¹ EPT Equivalent plein temps

Potentiel d'amélioration

Globalement, les domaines d'amélioration qui ressortent de cette analyse de benchmarking, et sur lesquels l'exploitant peut avoir une certaine emprise, sont les suivants :

- Le rendement tarifaire² est très faible, tout particulièrement à Gressoney Saint-Jean (38%). Il est un peu meilleur à Champorcher (53%) tout en restant en dessous des normes. Une optimisation de la grille tarifaire pourrait permettre de relever légèrement le prix moyen obtenu par journée-skieur.
- Les coûts de personnel sont élevés. L'effectif du personnel se compare de façon correcte par rapport à des stations avec une infrastructure comparable, mais c'est le coût annuel par équivalent plein temps (EPT) qui semble particulièrement élevé à Gressoney Saint-Jean (EUR 49'644), et dans une moindre mesure à Champorcher (EUR 37'557).
- Il semble que l'efficacité du damage pourrait être améliorée, avec une réduction des coûts. Le nombre de machines est élevé proportionnellement à la longueur totale des pistes, alors que le nombre d'heures par machine est relativement faible. La performance de damage est inférieure à 1 kilomètre damé par heure de travail, ce qui est également faible. Il est certain que la configuration spécifique de la station de Gressoney Saint-Jean, avec deux secteurs très différents séparés par une route n'est pas favorable à une optimisation. Néanmoins, ce domaine devrait être analysé de façon plus poussée pour assurer une exploitation optimale.

² Calculé pour la saison 2018/19

Options stratégiques

Synthèse des options envisagées

Dans la suite de l'analyse et du diagnostic présenté ci-dessus, diverses options ont été envisagées pour chacun des sites. Le tableau ci-après synthétise les diverses options stratégiques envisageables et indique si elles sont pertinentes dans les cas de Gressoney Saint-Jean et Champorcher (options signalées par **X**).

	Gressoney Saint-Jean	Champorcher
Fermeture complète	X	X
Fermeture partielle	X	
Affectation à la compétition	X	
Développement de l'hébergement	X	X
Développement du domaine skiable		
Développement des activités annexes	X	
Liaison avec une autre station		
Fusion		
Communauté tarifaire		
Développement estival	X	X
Poursuite en statu quo	X	X

Certaines des options mentionnées dans le tableau ci-dessus n'ont pas été considérées plus en détails, car elles ne semblent pas pertinentes en l'espèce :

- Développement du domaine skiable ; dans les 2 cas, la configuration géographique des lieux ne permet pas une extension des domaines skiabiles, outre les contraintes environnementales à Champorcher.
- Liaison avec une autre station ; dans les 2 cas, il n'existe pas de station suffisamment proche qui rende la possibilité d'une liaison réalisable.
- Fusion ; un tel regroupement n'est susceptible de produire de véritables effets de synergie que dans le cadre de domaines skiabiles reliés, ce qui n'est pas le cas. Par ailleurs, les 2 stations sont déjà exploitées par la même société.
- Communauté tarifaire ; c'est déjà le cas, puisque les forfaits sont valables sur les diverses stations opérant sous l'égide de Monterosa Ski.

Les options retenues sont présentées plus en détails ci-après.

Fermeture complète

Il a déjà été mis en évidence plus haut qu'il était impossible d'atteindre un équilibre financier autonome sur les 2 sites. Cela nécessiterait une augmentation de la fréquentation qui semble simplement hors de portée. Dans ces circonstances et en l'absence d'un soutien extérieur, leur viabilité ne peut être assurée. Si aucune alternative ne peut être trouvée, le seul remède consistera alors au démantèlement des 2 stations. Reste encore à savoir qui financera l'opération. Outre les coûts de démontage et de remise en état de sites, le coût social de la fermeture reste difficile à chiffrer. Si les impacts directs sont connus, soit la suppression de 8,5 postes équivalents plein temps à Gressoney Saint-Jean et 14,3 postes équivalents plein temps à Champorcher, les retombées indirectes sur l'économie locale sont plus diffuses et difficiles à cerner. En moyenne, on considère que le ski a des retombées indirectes sur l'économie locale estimées à 6 fois le chiffre d'affaires des remontées mécaniques. Pour des petites stations dépendant de la clientèle journalière, l'effet multiplicateur est plus limité, peu de skieurs séjournant dans la destination. Mais l'impact se fera indubitablement sentir sur les restaurants, commerces et hébergements.

Fermeture partielle

Ce scénario, concernant Gressoney Saint-Jean, envisage la fermeture du télésiège de Weissmatten, mais la poursuite de l'exploitation du téléski de Ronken ainsi que du snow parc pour les débutants. Les impacts de cette opération sont présentés dans le tableau ci-après³.

Gressoney Saint-Jean : Fermeture partielle – abandon de l'exploitation du télésiège de Weissmatten

Comptes d'exploitation synthétiques (EUR)	moyenne		
	2018-2019	différentiel	projection
Chiffre d'affaires été	23'048		23'048
Chiffre d'affaires hiver	379'259	-252'738	126'521
Produits totaux	402'307	-252'738	149'569
Charges de personnel	-431'014	215'507	-215'507
Matériel & prestations de services	-315'894	252'715	-63'179
Autres frais divers de gestion	-5'805	0	-5'805
EBITDA	-350'405	215'484	-134'921
Amortissements	-76'091	7'609	-68'482
Charges & produits extraordinaires	12'708	0	12'708
Résultat net	-413'789	223'093	-190'696

Impact de l'abandon du télésiège de Weissmatten

Part chiffre d'affaires débutants	33,36%
Variation du chiffre d'affaires	-66,64%

³ Comme pour toutes les autres options stratégiques envisagées ci-après, le différentiel du résultat est toujours explicité au moyen de diverses hypothèses présentées en pied de tableau et rapporté à la moyenne des exercices 2017/18 et 2018/19 dans la colonne « projection ».

Variation charges de personnel	-50,00%
Variation frais matériel & prestations de service	-80,00%
Variation autres frais de gestion	0,00%
Variation amortissements	-10,00%
Variation charges & produits extraordinaires	0,00%

Il est considéré dans les hypothèses que les charges de personnel soient réduites de moitié en abandonnant l'exploitation du télésiège. Il est clair que cette option occasionne des coûts uniques de démantèlement et de plans sociaux importants en première année, qui n'ont pas été chiffrés ou inclus dans le tableau ci-dessus. En raison de la consommation en énergie plus importante du télésiège ainsi que de la part importante des coûts de damage et d'enneigement de la piste de Weissmatten, il est considéré que les coûts de matériel et prestations de service seront réduits de 80%.

Cette option présente un impact significatif sur l'EBITDA, avec une amélioration de EUR 215'484, en fonction des hypothèses financières énoncées. Après le démantèlement du télésiège, la piste de Weissmatten pourrait être réaffectée. Mais la bonne idée reste à trouver, la configuration du site étant bien particulière.

Un autre scénario de fermeture partielle, qui pourrait s'appliquer tant à Gressoney Saint-Jean qu'à Champorcher, consisterait à la fermeture en semaine hors des vacances de fin d'année. En effet, comme il a été relevé plus haut, une forte part de la fréquentation des 2 stations se concentre sur un nombre limité de journées.

Gressoney Saint-Jean : Fermeture partielle – fermeture en semaine hors vacances de fin d'année

Comptes d'exploitation synthétiques (EUR)	moyenne		
	2018-2019	différentiel	projection
Chiffre d'affaires été	23'048		23'048
Chiffre d'affaires hiver	379'259	-91'022	288'237
Produits totaux	402'307	-91'022	311'285
Charges de personnel	-431'014	91'203	-339'811
Matériel & prestations de services	-315'894	62'941	-252'952
Autres frais divers de gestion	-5'805	0	-5'805
EBITDA	-350'405	63'122	-287'283
Amortissements	-76'091	0	-76'091
Charges & produits extraordinaires	12'708	0	12'708
Résultat net	-413'789	63'122	-350'666

Impact de la fermeture en semaine hors vacances de fin d'année

Journées-skieurs	42'278	
Proportion de la fréquentation en semaine hors vacances		24,00%
Perte de fréquentation liée à la fermeture (journées-skieurs)		-10'147
Perte de chiffre d'affaires		-91'022
Journées d'ouverture (hiver) normal	91	
Journées d'ouverture (été) normal	42	
Journées d'ouverture (total) normal	133	
Jours de fermeture		-53
Part effectif fixe		46,90%
Variation charges de personnel (saisonnier)		-21,16%
Variation frais matériel & prestations de service		-19,92%

Variation autres frais de gestion	0,00%
Variation amortissements	0,00%
Variation charges & produits extraordinaires	0,00%

Champorcher : Fermeture partielle – fermeture en semaine hors vacances de fin d’année

Comptes d'exploitation synthétiques (EUR)	moyenne		
	2018-2019	différentiel	projection
Chiffre d'affaires été	31'873		31'873
Chiffre d'affaires hiver	587'520	-135'130	452'390
Produits totaux	619'393	-135'130	484'263
Charges de personnel	-546'880	76'742	-470'137
Matériel & prestations de services	-378'637	71'416	-307'221
Autres frais divers de gestion	-12'364	0	-12'364
EBITDA	-318'487	13'028	-305'459
Amortissements	-135'897	0	-135'897
Charges & produits extraordinaires	-56'751	0	-56'751
Résultat net	-511'134	13'028	-498'106

Impact de la fermeture en semaine hors vacances de fin d’année

Journées-skieurs	42'643	
Proportion de la fréquentation en semaine hors vacances		23,00%
Perte de fréquentation liée à la fermeture (journées-skieurs)		-9'808
Perte de chiffre d'affaires		-135'130
Journées d'ouverture (hiver) normal	98	
Journées d'ouverture (été) normal	43	
Journées d'ouverture (total) normal	141	
Jours de fermeture		-53
Part effectif fixe		62,80%
Variation charges de personnel (saisonnier)		-14,03%
Variation frais matériel & prestations de service		-18,86%
Variation autres frais de gestion		0,00%
Variation amortissements		0,00%
Variation charges & produits extraordinaires		0,00%

En moyenne sur une saison d’hiver, la fréquentation en semaine hors période de vacances de fin d’année représente respectivement 24% et 23% des journées-skieurs (quelques jours de bonne fréquentation risqueraient d’être perdus, p.ex St. Ambroggio ou journées de février). La fermeture sur ces journées représenterait une perte de chiffre d’affaires de même proportion. Les jours d’exploitation économisés sur le personnel saisonnier représentent une baisse de respectivement 21% et 14% des charges de personnel totales. Considérant que les coûts d’énergie seraient réduits proportionnellement au nombre de jours d’exploitation et qu’ils représentent 50% des charges de matériel et prestations de services, la réduction serait respectivement de 20% et 19%.

L’impact de cette fermeture en semaine présenterait une amélioration de l’EBITDA de EUR 63'122 à Gressoney Saint-Jean. Il serait par contre très limité à Champorcher, avec une amélioration de seulement EUR 13'028.

Il convient de relever qu’une fermeture de ce genre risque de générer de la confusion dans l’esprit des clients et d’avoir des impacts collatéraux

supplémentaires. En effet, les clients ne sachant plus très bien quand la station est ouverte et quand elle est fermée, risquent de s'en détourner.

Affectation à la compétition

A l'instar des divers exemples présentés dans l'encadré ci-dessous, la piste de Weissmatten pourrait être affectée comme un centre national d'entraînement de compétition. Mais il semble que la demande pour des entraînements de compétition sur cette piste soit faible, comme d'ailleurs pour les compétitions (cf. remarques plus haut).

En termes d'exploitation, le fait qu'un tel centre soit intégré dans une structure nationale ne rapporte pas nécessairement davantage de chiffre d'affaires, mais transfère la prise en charge des coûts d'exploitation à la structure en question. Cela pourrait donc constituer une alternative pour assurer la pérennité de la piste de Weissmatten. Une autre variante serait que l'exploitant actuel reste en charge de la gestion, mais soit rémunéré pour cela par la dite structure au prix coûtant.

Centres nationaux d'entraînement aux sports d'hiver

Fédération Française de Ski : Centre national de ski de haut niveau basé à Albertville. Ce projet, lancé par la FFS en 2007, a pour but la formation sportive et scolaire des espoirs du ski français en ski alpin, ski freestyle et snowboard. Le complexe sportif s'appuie sur les moyens et structures déjà existants à Albertville (Lycée Jean Moulin, une des structures d'appui scolaire du Pôle France de la Fédération, l'équipe pédagogique en place, les structures de préparation physique et de réathlétisation, le Centre Hospitalier Albertville Moutiers et le Centre de Médecine du Sport). En plus des espaces administratifs, les athlètes peuvent profiter d'une salle multisports ainsi que de salles de préparation physique spécifique.

Centre d'entraînement olympique Vuokatti Sport : Berceau scandinave des sports d'hiver, le centre offre les meilleures conditions dans les pays nordiques pour l'entraînement aux sports d'hiver. Les sites d'entraînement aux différents sports correspondent aux besoins des athlètes de tous niveaux. Le Comité olympique finlandais, le Centre d'entraînement olympique de Vuokatti, la municipalité de Sotkamo, la ville de Kuusamo et quatre fédérations de snowboard ont signé un contrat pour établir un centre d'entraînement olympique de sports d'hiver à Vuokatti et Ruka. Le centre d'entraînement olympique se concentre sur le ski alpin, le biathlon, le ski acrobatique, le snowboard, le ski de fond et le combiné nordique.

Ski & Snowboard Australia (SSA) : Annonce par le gouvernement de la Nouvelle-Galles du Sud d'une subvention de 5 millions de dollars pour la création d'un centre national de formation aux sports de neige (NSTC) à Jindabyne. Les athlètes australiens de sports d'hiver bénéficieront d'un nouveau centre d'entraînement de classe mondiale ouvert toute l'année en prévision des Jeux olympiques d'hiver de 2022 à Pékin et au-delà. En plus de l'installation d'airbag, la vision est de créer une installation d'entraînement de classe mondiale pour l'entraînement quotidien hors-neige pour les athlètes aux niveaux pré-élite, de développement et de performance élite. La technologie des airbags permettra aux compétiteurs de slopestyle et de big air de perfectionner leurs figures avant de partir sur la neige, réduisant ainsi considérablement les risques de blessures.

Développement de l'hébergement

Sur le site de Gressoney Saint-Jean, un grand bâtiment blanc au pied des pistes semble partiellement désaffecté. Il pourrait idéalement offrir des hébergements collectifs pour camps d'entraînement et séjours scolaires. Sa réhabilitation et réaffectation pourrait permettre de développer l'offre pour de l'entraînement de compétition (si la demande est démontrée) en créant un hébergement au pied des piste et en vendant à des clubs des stages de compétitions de quelques jours packagés (hébergement et ski, avec usage exclusif de la piste), organisés plusieurs fois dans la saison. Alternativement, l'offre pourrait s'adresser à des écoles, pour des classes de neige, avec la possibilité d'utiliser également le téléski de Ronken, voir le snow parc pour les débutants.

Que ce soit en utilisant le bâtiment suggéré ou par la construction ou l'affectation d'un autre immeuble, l'hypothèse d'une adjonction de 200 lits marchands dans la station a été développée en termes d'impact sur les remontées mécaniques dans le tableau ci-dessous.

Gressoney Saint-Jean : Développement de l'hébergement

Comptes d'exploitation synthétiques (EUR)	moyenne		
	2018-2019	différentiel	projection
Chiffre d'affaires été	23'048		23'048
Chiffre d'affaires hiver	379'259	97'578	476'837
Produits totaux	402'307	97'578	499'885
Charges de personnel	-431'014	0	-431'014
Matériel & prestations de services	-315'894	0	-315'894
Autres frais divers de gestion	-5'805	0	-5'805
EBITDA	-350'405	97'578	-252'827
Amortissements	-76'091	0	-76'091
Charges & produits extraordinaires	12'708	0	12'708
Résultat net	-413'789	97'578	-316'211

Impact des lits supplémentaires

Nombre de nouveaux lits marchands prévus		200
Hypothèse taux d'occupation		75,00%
Hypothèse taux de skieurs		80,00%
Journées d'ouverture (hiver)	91	
Journées-skieurs	42'278	10'920
Prix moyen de la journée-skieur	8,94	8,94
Variation du chiffre d'affaires		97'578
Variation charges de personnel		0,00%
Variation frais matériel & prestations de service		0,00%
Variation autres frais de gestion		0,00%
Variation amortissements		0,00%
Variation charges & produits extraordinaires		0,00%

Une hypothèse similaire a été fait pour la station de Champorcher, en imaginant qu'il soit possible d'y réaffecter d'anciens bâtiments ou de construire à neuf 200 lits marchands.

Champorcher - Développement de l'hébergement

Comptes d'exploitation synthétiques (EUR)	moyenne 2018-2019	différentiel	projection
Chiffre d'affaires été	31'873		31'873
Chiffre d'affaires hiver	587'520	161'279	751'373
Produits totaux	619'393	161'279	783'246
Charges de personnel	-546'880	0	-546'880
Matériel & prestations de services	-378'637	0	-378'637
Autres frais divers de gestion	-12'364	0	-12'364
EBITDA	-318'487	161'279	-154'634
Amortissements	-135'897	0	-135'897
Charges & produits extraordinaires	-56'751	0	-56'751
Résultat net	-511'134	161'279	-347'281

Impact des lits supplémentaires

Nombre de nouveaux lits marchands prévus		200
Hypothèse taux d'occupation		75,00%
Hypothèse taux de skieurs		80,00%
Journées d'ouverture (hiver)	98	
Journées-skieurs	42'643	11'700
Prix moyen de la journée-skieur	13,78	13,78
Variation du chiffre d'affaires		161'279
Variation charges de personnel		0,00%
Variation frais matériel & prestations de service		0,00%
Variation autres frais de gestion		0,00%
Variation amortissements		0,00%
Variation charges & produits extraordinaires		0,00%

Dans les 2 cas, l'adjonction de 200 lits marchands correctement occupés sur la saison d'hiver permettrait de compter sur plus de 10'000 journées-skieurs supplémentaires, sans le moindre coût additionnel pour l'exploitant des remontées mécaniques. Ceci permettrait une amélioration de l'EBITDA de respectivement EUR 97'578 et EUR 161'279 (l'effet est plus faible à Gressoney Saint-Jean en raison du rendement tarifaire réduit, qui a été conservé en l'état pour les calculs). A noter qu'il a été considéré que l'investissement pour la construction / la réhabilitation des lits marchands n'incombait pas à l'exploitant des remontées mécaniques mais était le fait d'un tiers.

Les stations étant peu attractives pour de la clientèle en séjour en raison de l'offre limitée, les nouveaux lits devraient être ciblés classes de neige et stages de compétition. Ce sera déjà un défi de les remplir ! Cette option ne semble pas réaliste si elle cible une clientèle touristique en séjour.

Développement des activités annexes

Le développement d'activités annexes devrait prioritairement permettre d'exploiter davantage les installations existantes, afin d'améliorer leur fréquentation et leur chiffre d'affaires. Il s'agirait donc en premier lieu de trouver des activités qui motiveraient les clients à emprunter les remontées mécaniques. En créant une attraction forte au sommet des installations principales (ou comme on dit en

anglais une **USP, Unique Selling Proposition**), on pourrait attirer davantage de monde.

En seconde instance, à défaut de pouvoir améliorer la fréquentation des installations existantes, ou à titre subsidiaire, l'idée serait de créer de nouvelles activités génératrices de revenus. Si elles sont suffisamment rentables, l'excédent d'exploitation généré devrait permettre de couvrir une partie du déficit d'exploitation actuel. Le défi est ici de trouver des activités les plus rentables possible en vue de maximiser l'excédent, tout en évitant des activités qui nécessitent des investissements importants et risqueraient simplement de creuser les déficits. De nombreuses activités sont possibles, mais beaucoup ont un très faible potentiel de rentabilité.

Le tableau ci-après présente une série d'activités qui peuvent sembler pertinentes au premier abord (G = Gressoney Saint-Jean, C = Champorcher).

	Activités stimulant l'utilisation des remontées mécaniques	Autres activités
Hiver	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation du nombre de soirées avec ski de nuit (G) 	<ul style="list-style-type: none"> Tobogganing park (G)
4-saison	<ul style="list-style-type: none"> Sentiers ludiques au sommet (G/C) Augmentation de la capacité du restaurant au sommet (G) Mise en valeur thématique du pavillon de la reine (G) Fantasticable⁴ (G) 	<ul style="list-style-type: none"> Mountain coaster – luges toute saison (G/C)

Les 2 problèmes majeurs du développement de nouvelles activités sont d'une part la nécessité de trouver une véritable USP, comme relevé plus haut, et d'autre part le manque de clientèle en séjour dans la vallée qui pourrait en profiter. On peut bien imaginer de belles activités, mais si il n'y a pas suffisamment de clients sur place pour en profiter, les retombées économiques seront décevantes.

Selon l'inspiration apportée par la station de Leysin, en Suisse (voir l'encadré plus bas), une option de développement d'un tobogganing park a été évaluée ci-dessous.

Gressoney Saint-Jean : Développement des activités annexes – Tobogganing park

Comptes d'exploitation synthétiques (EUR)	moyenne		
	2018-2019	différentiel	projection
Chiffre d'affaires été	23'048		23'048
Chiffre d'affaires hiver	379'259	317'081	696'340

⁴ Même si cette activité (tyroliennes géantes) pourrait être spectaculairement déployée à travers la vallée, elle occasionne un investissement important (plus d'un million d'euros) et a une très faible capacité, offrant finalement un potentiel de rentabilité additionnel insignifiant, voire inexistant. Elle n'a donc pas été analysée plus en détail mais est mentionnée pour mémoire dans le tableau.

Produits totaux	402'307	317'081	719'388
Charges de personnel	-431'014	-158'040	-589'054
Matériel & prestations de services	-315'894	-119'546	-435'440
Autres frais divers de gestion	-5'805		-5'805
EBITDA	-350'405	39'495	-310'910
Amortissements	-76'091		-76'091
Charges & produits extraordinaires	12'708		12'708
Résultat net	-413'789	39'495	-374'294

Tobogganing park			
Journées d'ouverture station (hiver)		91	
Journées d'ouverture tobogganing park	80,00%		73
Journées-skieurs	42'278		
Utilisateurs en % des journées-skieurs		50,00%	
Nombre d'utilisateurs		21'139	
Prix moyen		15,00	
Chiffre d'affaires potentiel		317'081	
Surface du parc (m2)		15'000	
Personnel (postes)		10,00	
Coûts de personnel		-158'040	
Coût damage		-43'680	
Coût enneigement		-12'450	
Autres frais		-63'416	
Total charges estimatives		-277'586	

Paramètres

Coût journalier unitaire personnel exploitation	-180
Coût horaire complet par dameuse	-200
Coût au m3 de neige produite	-0,83
Autres frais en % CA	20%

En faisant l'hypothèse d'une utilisation par environ 20'000 personnes (soit 50% des journées-skieurs) et d'un prix moyen de EUR 15, cette activité pourrait rapporter un chiffre d'affaires additionnel substantiel. Pourtant, les coûts d'exploitation sont également importants et le différentiel d'EBITDA apporté par cette option se limite selon les hypothèses présentées ci-dessus à EUR 39'495. Ce montant est finalement faible au vu des coûts nécessaires.

Si la fréquentation n'est pas au rendez-vous, cette activité, dont les coûts fixes sont importants, ne fera qu'aggraver le déficit. A noter qu'à Leysin, la fréquentation du tobogganing park ne représente que 20% des journées-skieurs ! Le risque semble très important pour un potentiel de marge restreint.

Une autre option serait de mettre mieux en valeur un des atouts du site de Weissmatten, soit sa piste éclairée. L'impact de l'adjonction de 15 soirées supplémentaires dans une saison a été évalué ci-dessous.

Gressoney Saint-Jean : Développement des activités annexes – ski de nuit

Comptes d'exploitation synthétiques (EUR)	2018-2019	différentiel	projection
	moyenne		
Chiffre d'affaires été	23'048		23'048
Chiffre d'affaires hiver	379'259	54'000	433'259
Produits totaux	402'307	54'000	456'307
Charges de personnel	-431'014	-6'750	-437'764
Matériel & prestations de services	-315'894	-2'000	-317'894

Autres frais divers de gestion	-5'805	-3'000	-8'805
EBITDA	-350'405	42'250	-308'155
Amortissements	-76'091		-76'091
Charges & produits extraordinaires	12'708		12'708
Résultat net	-413'789	42'250	-371'539

Augmentation des soirées de ski de nuit

Nombre de soirées supplémentaires	15
Fréquentation par soirée	300
Prix moyen	12,00
Chiffre d'affaires potentiel	54'000
Personnel (postes)	5,00
Coûts de personnel	-6'750
Electricité	-2'000
Marketing	-3'000

Paramètres

Coût journalier unitaire personnel exploitation	-180
---	------

Sans investissement particulier et avec des frais limités, cette option permet d'améliorer l'EBITDA de EUR 42'250, sur la base des hypothèses présentées. La question est de savoir si, en l'absence d'une importante clientèle en séjour dans la station, le potentiel de visiteurs escompté est simplement réaliste.

Tobogganing Park de Leysin, Suisse

Depuis une dizaine d'années, la station de Leysin construit chaque hiver un Tobogganing Park d'une ampleur exceptionnelle : 8 pistes avec virages relevés et glacés et 2 attractions (Big Air Bag et looping), totalisant 2'800 mètres de pistes et permettant d'atteindre des vitesses jusqu'à 60 km/h. La mise en place commence habituellement à la mi-novembre et nécessite 15 jours de travail pour produire la neige nécessaire à couvrir de 50 centimètres les 25'000 mètres carrés du parc, avec 5 enneigeurs. Le parc est complété par un village de 9 igloos. Chaque nuit, la réfection des pistes nécessite 5 heures de travail. Le parc est exploité en principe de mi-décembre à début mars, selon les conditions climatiques. 30'000 à 40'000 personnes y sont accueillies chaque année, avec un record de fréquentation en 2018/19 à 45'000 visiteurs, grâce à des sessions nocturnes plus nombreuses. La fréquentation représente environ 20% des journées-skieurs.

La construction et l'entretien du parc ont nécessité en 2018/19 la production de 24'596 mètres cubes de neige (consommation de 11'180 mètres cubes d'eau), 1'669 heures de fraiseuse à neige et 590 heures de dameuse. Le parc emploie 42 saisonniers.

A noter que la station dispose de 2'500 lits touristiques alors que Gressoney Saint-Jean n'en dispose que de 925.

Source : rapport annuel 2018/19 Télé Leysin – col des Mosses – La Lécherette SA

Développement estival

A l'instar des activités annexes, les activités estivales devraient en premier ressort tenter d'augmenter l'utilisation des installations existantes, et dans un second ressort, tenter de générer un excédent d'exploitation sur de nouvelles activités.

Activités stimulant l'utilisation des remontées mécaniques	Autres activités
<ul style="list-style-type: none"> • Chasse au trésor / parcours thématique / parcours aventure (G/C) • Sentiers d'excursion (G/C) • Via Ferrata (G) • Ski sur piste synthétique (C) • Luge d'été (G/C) • Parcours accrobranche dans les arbres (G) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tobogganing sur piste synthétique (G/C)

Une partie des activités suggérées ci-dessus occasionne des investissements substantiels, une autre peut être réalisée à moindre frais. Certaines constituent des activités propres, indépendantes des infrastructures actuelles, d'autres permettent de mettre en valeur en été les remontées mécaniques. Etant donné le marché limité, il est peu vraisemblable que ces nouvelles activités parviennent à elles-mêmes à dégager une marge supplémentaire. Mais il est intéressant d'analyser l'impact qu'elles pourraient avoir sur le chiffre d'affaires des remontées mécaniques.

Gressoney Saint-Jean : Développement estival au sommet

Comptes d'exploitation synthétiques (EUR)	moyenne		
	2018-2019	différentiel	projection
Chiffre d'affaires été	23'048	60'000	83'048
Chiffre d'affaires hiver	379'259		379'259
Produits totaux	402'307	60'000	462'307
Charges de personnel	-431'014	0	-431'014
Matériel & prestations de services	-315'894	0	-315'894
Autres frais divers de gestion	-5'805	0	-5'805
EBITDA	-350'405	60'000	-290'405
Amortissements	-76'091		-76'091
Charges & produits extraordinaires	12'708		12'708
Résultat net	-413'789	60'000	-353'789

Développement de l'attractivité au sommet

Visiteurs été	3'637	
Nombre de jours d'ouverture été	42	
Visiteurs journaliers	87	
Visiteurs supplémentaires		5'000
Prix moyen		12,00
Chiffre d'affaires potentiel		60'000
Personnel (postes)		0,00
Coûts de personnel		0
Electricité		0
Marketing		0
Paramètres		
Coût journalier unitaire personnel exploitation		-180

Champorcher : Développement estival au sommet

Comptes d'exploitation synthétiques (EUR)	moyenne		
	2018-2019	différentiel	projection
Chiffre d'affaires été	31'873	60'000	91'873
Chiffre d'affaires hiver	587'520		587'520
Produits totaux	619'393	60'000	679'393
Charges de personnel	-546'880	0	-546'880
Matériel & prestations de services	-378'637	0	-378'637
Autres frais divers de gestion	-12'364	0	-12'364
EBITDA	-318'487	60'000	-258'487
Amortissements	-135'897		-135'897
Charges & produits extraordinaires	-56'751		-56'751
Résultat net	-511'134	60'000	-451'134

Développement de l'attractivité au sommet

Visiteurs été	4'804	
Nombre de jours d'ouverture été	43	
Visiteurs journaliers	112	
Visiteurs supplémentaires		5'000
Prix moyen		12,00
Chiffre d'affaires potentiel		60'000
Personnel (postes)		0,00
Coûts de personnel		0
Electricité		0
Marketing		0
Paramètres		
Coût journalier unitaire personnel exploitation		-180

Les hypothèses prises tablent sur 5'000 visiteurs estivaux supplémentaires pour le télésiège de Weissmatten et la télécabine de Champorcher, sans extension de la période d'ouverture estivale. Dans les 2 cas, l'option devrait permettre une amélioration de l'EBITDA à hauteur de EUR 60'000.

La fréquentation estivale est très limitée actuellement; à moins d'avoir une véritable USP très forte, il semble que l'attractivité soit faible et le potentiel d'augmentation des visiteurs limité.

Poursuite en statu quo

A défaut d'autre option, l'exploitation des 2 stations pourrait se poursuivre en statu quo, en améliorant de rendement tarifaire tout en mettant en œuvre de mesures strictes de contrôle des coûts au niveau du personnel et du damage, pour faire écho aux commentaires mentionnés plus haut à cet égard.

Gressoney Saint-Jean : Poursuite en statu quo avec optimisation

Comptes d'exploitation synthétiques (EUR)	moyenne		
	2018-2019	différentiel	projection
Chiffre d'affaires été	23'048		23'048
Chiffre d'affaires hiver	379'259	105'892	485'152

Produits totaux	402'307	105'892	508'199
Charges de personnel	-431'014	86'203	-344'811
Matériel & prestations de services	-315'894	85'358	-230'536
Autres frais divers de gestion	-5'805	0	-5'805
EBITDA	-350'405	277'453	-72'952
Amortissements	-76'091	0	-76'091
Charges & produits extraordinaires	12'708	0	12'708
Résultat net	-413'789	277'453	-136'335

Améliorations opérationnelles			
Journées-skieurs	42'278		
Prix moyen de la journée-skieur HT	8,97		
Prix affiché journée adulte plein tarif TTC	28,00	28,00	
Rendement tarifaire	39%	50%	
Chiffre d'affaires hiver supplémentaire		105'892	
Variation charges de personnel		-20,00%	
Journées d'ouverture (hiver)	91		
Kilomètres de pistes	6,7		
Heure de dameuses/jour/km de piste		1,5	
Coût horaire dameuse		200	
Variation frais matériel & prestations de service		-27,02%	
Variation autres frais de gestion		0,00%	
Variation amortissements		0,00%	
Variation charges & produits extraordinaires		0,00%	

Champorcher : Poursuite en statu quo avec optimisation

Comptes d'exploitation synthétiques (EUR)	moyenne		
	2018-2019	différentiel	projection
Chiffre d'affaires été	31'873		31'873
Chiffre d'affaires hiver	587'520	125'519	702'529
Produits totaux	619'393	125'519	734'403
Charges de personnel	-546'880	54'688	-492'192
Matériel & prestations de services	-378'637	50'310	-328'327
Autres frais divers de gestion	-12'364	0	-12'364
EBITDA	-318'487	230'517	-98'479
Amortissements	-135'897	0	-135'897
Charges & produits extraordinaires	-56'751	0	-56'751
Résultat net	-511'134	230'517	-291'126

Améliorations opérationnelles			
Journées-skieurs	42'643		
Prix moyen de la journée-skieur HT	13,78		
Prix affiché journée adulte plein tarif TTC	34,00	34,00	
Rendement tarifaire	49%	60%	
Chiffre d'affaires hiver supplémentaire		125'519	
Variation charges de personnel		-10,00%	
Journées d'ouverture (hiver)	98		
Kilomètres de pistes	12,9		
Heure de dameuses/jour/km de piste		1,2	
Coût horaire dameuse		200	
Variation frais matériel & prestations de service		-13,29%	
Variation autres frais de gestion		0,00%	
Variation amortissements		0,00%	
Variation charges & produits extraordinaires		0,00%	

Il faut souligner que les hypothèses de réduction des coûts sont basées sur des benchmarks; il n'a pas été vérifié que dans le cas d'espèce, ils pouvaient être strictement appliqués. Ces optimisations opérationnelles permettent d'améliorer l'EBITDA de respectivement EUR 277'453 et EUR 230'517. Néanmoins, et en dépit des améliorations apportées, elles ne permettent pas d'atteindre l'équilibre financier. Cette conclusion n'est pas vraiment surprenante, car il a déjà été relevé plus haut que, sur la base d'un calcul normatif, la rentabilité était impossible à atteindre.

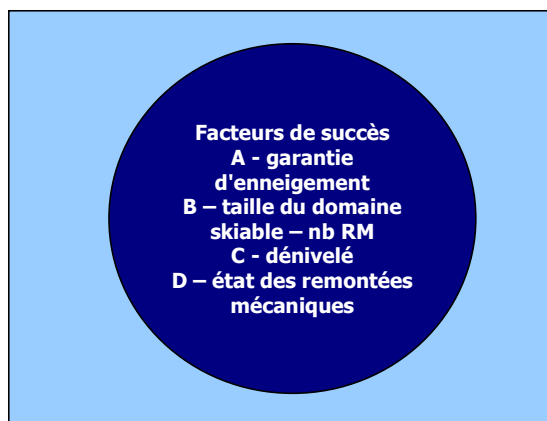
Opinion sur la viabilité des sites

Critères de viabilité généraux pour les stations de ski

On peut définir les critères de viabilité d'une station de ski en utilisant plusieurs dimensions, comme proposé dans le schéma ci-après.

Potentiel d'attraction de clientèle locale

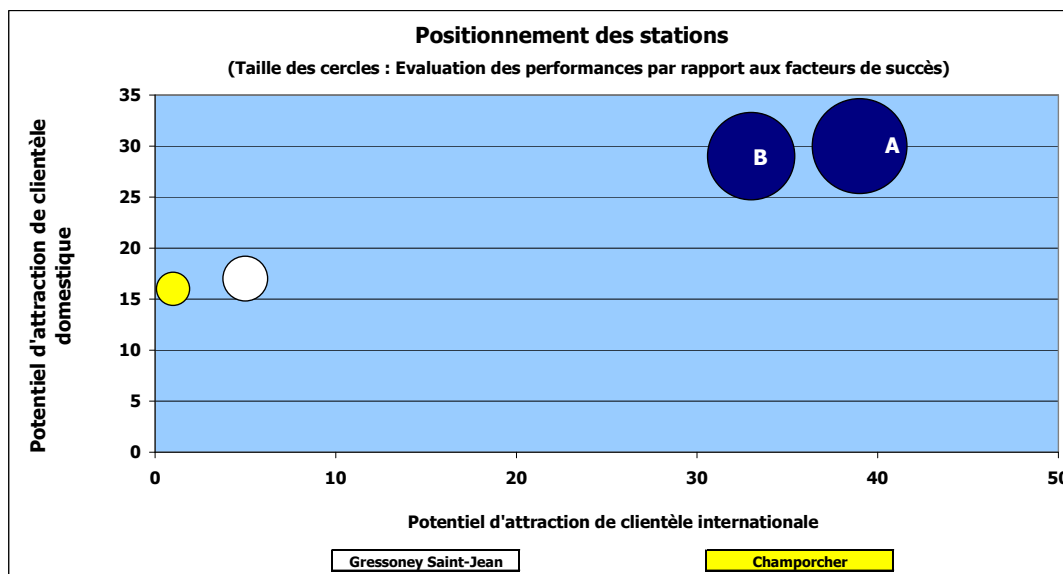
- A - à moins de 2 heures de route de 2 millions d'habitants
- B - facilité d'accès en transports publics
- C - animation de la station, possibilités de restauration et de shopping
- D - location de matériel et école de ski conviviaux



Potentiel d'attraction de clientèle de destination

- A - au moins 10 remontées mécaniques
- B - hôtels de catégorie 3* au moins en station
- C - au moins 2000 lits commerciaux en station
- D - station avec village de base animé
- E - accessibilité

Les stations de Gressoney Saint-Jean et Champorcher ont des atouts limités et un faible potentiel d'attraction de la clientèle tant domestique qu'internationale. Elles sont benchmarkées ci-dessous avec 2 grandes stations italiennes.



Dans un marché européen du ski qui devient stagnant, même pour les grands marchés traditionnels des Alpes, l'essentiel de la clientèle est domestique. Les flux de clients internationaux sont très limités et concentrés sur quelques destinations seulement. Les stations locales, vivant essentiellement de la clientèle excursionniste connaissent un niveau de fréquentation en général plus faible que la norme souhaitable en raison de l'absence de clientèle en séjour. De ce fait, le taux d'utilisation des remontées mécaniques est relativement bas. Avec des revenus faibles et des coûts d'exploitation à certains égards plus élevés que les niveaux habituels, en raison de leur petite taille, la rentabilité de nombreuses stations locales est difficile, voire impossible à atteindre.

Les stations locales peuvent être réparties en 4 groupes, totalement indépendamment de leur performance financière effective.

- Groupe 1 : station qui n'a qu'une justification strictement locale et qui peut être assimilée à un équipement municipal ;
- Groupe 2 : station au potentiel très régional, avec une très faible attractivité au-delà en raison d'infrastructures limitées ;
- Groupe 3 : station qui possède des atouts, bien que son potentiel soit limité par certaines faiblesses ;
- Groupe 4 : station présentant, au niveau de ses caractéristiques de base, le plus fort potentiel.

Les stations du groupe 1 doivent normalement compter uniquement sur le soutien financier de la municipalité locale et elles peinent à justifier un subventionnement au niveau régional ou national. A mesure que l'on monte dans les catégories, la justification d'un soutien public plus large gagne en pertinence. Les stations du groupe 4 peuvent ainsi plus facilement prétendre à une assistance financière de la part d'un organisme régional ou suprarégional.

Gressoney Saint-Jean

Dans tous les cas, étant donné l'impossibilité à atteindre un équilibre financier, il est nécessaire d'assurer à la station un financement pérenne de ses déficits par un organisme subventionneur. A défaut d'un tel soutien ou de la poursuite du soutien de la société Monterosa S.p.A, la poursuite de son exploitation n'est pas soutenable.

En raison de sa piste de compétition, la station pourrait rentrer dans le groupe 3 décrit ci-dessus, pour autant qu'une valeur soit vraiment attachée à cette infrastructure. A défaut, cette station retombe dans les catégories 1 ou 2 et peine à justifier un soutien financier régional.

Moyennant la mise en œuvre de certaines mesures d'optimisation, des efforts marketing pour promouvoir mieux certaines activités (p. ex. le ski de nuit), voire le développement combiné de plusieurs des options stratégiques décrites plus haut, la station pourrait parvenir à réduire le déficit et prétendre à un soutien communal par une subvention annuelle d'exploitation d'un montant raisonnable.

Champorcher

Dans tous les cas, étant donné la grande difficulté à atteindre un équilibre financier, il est nécessaire d'assurer à la station un financement pérenne de ses déficits par un organisme subventionneur. A défaut d'un tel soutien ou de la poursuite du soutien de la société Monterosa S.p.A, la poursuite de son exploitation n'est pas soutenable.

Cette station semble plutôt correspondre aux groupes 1 ou 2 mentionnés ci-dessus et peine aussi à justifier un soutien régional, à moins que sa proximité du parc naturel du mont Avic ne puisse être considérée comme un argument.

Moyennant la mise en œuvre de certaines mesures d'optimisation, des efforts marketing pour promouvoir mieux certaines activités (restaurant au sommet, possibilités de promenades pour rejoindre le parc naturel ...), voire le développement combiné de plusieurs des options stratégiques décrites plus haut, la station pourrait parvenir à réduire le déficit et prétendre à un soutien communal par une subvention annuelle d'exploitation d'un montant raisonnable.

Conclusion

Mis à part la fermeture définitive, aucune des options stratégiques envisagées ci-dessus ne permet de solutionner de façon durable le manque de rentabilité de l'exploitation des stations de Gressoney Saint-Jean et de Champorcher.

L'adjonction d'activités ne constitue pas une solution majeure pour améliorer la rentabilité des 2 stations. Aucune des solutions envisagées ne permet de les rendre profitables. Certaines impliquent même un risque supplémentaire d'aggraver les déficits, si la fréquentation escomptée des nouvelles activités n'était pas au rendez-vous. D'autres permettent sans trop de risques d'augmenter légèrement les revenus sans trop alourdir les charges. Combinées à une gestion rigoureuse des coûts, elles peuvent permettre de contenir les déficits à un certain niveau, mais en aucun cas elles ne permettent d'atteindre un équilibre financier.

Pourtant, même si leur activité est déficitaire, les 2 stations conservent une raison d'être au sein du microcosme de leur vallée. Elles disposent toutes 2 malgré tout de certains atouts, ne serait-ce que leur infrastructure encore performante. Et elles fournissent localement des emplois directs et contribuent à l'attractivité de la destination, qui bénéficie de retombées touristiques plus larges. Elles ne constituent d'ailleurs pas des cas isolés. Il a en effet déjà été relevé plus haut que ce type de stations ne pouvait pas prétendre à une viabilité économique autonome. Dans divers pays ou régions, ce type de station bénéficie d'un soutien des collectivités publiques qui peut revêtir diverses formes. En appendice de ce rapport figurent certains points de repère relatifs aux politiques de soutien public. Il semblerait dans les cas d'espèce que les conditions posées puissent être remplies et puissent donc qualifier Gressoney Saint-Jean et Champorcher à bénéficier de la bienveillance des collectivités publiques, dans un cadre strictement défini.

Appendice

Politiques de soutien public

Même si, comme relevé plus haut, il n'est pas rare que les pouvoirs publics soient impliqués dans le financement ou la gestion des remontées mécaniques, cette implication n'obéit pas nécessairement à une véritable stratégie. Dans certains cas toutefois, de véritables politiques ont été définies en matière de soutien public aux remontées mécaniques.

C'est le cas du canton suisse du Valais. Reconnaisant que les remontées mécaniques constituent la colonne vertébrale de son tourisme, mais que de nombreuses entreprises sont trop petites pour être suffisamment rentables pour financer leurs investissements, le canton a, depuis 10 ans, défini les conditions de son soutien à la branche. Parmi celles-ci se trouvent notamment la nécessité d'une cohérence entre la stratégie de développement de la société de remontées mécaniques et celle de sa destination touristique, la coopération verticale entre les acteurs de la destination, la fusion des sociétés partageant le même domaine skiable, l'amélioration de la viabilité commerciale des entreprises et de leur productivité, la diversification des activités, l'intégration verticale (école de ski, location de matériel, restauration et hébergement ...).

Pour les petites entreprises réalisant moins de EUR 2 millions de chiffre d'affaires, la politique du canton du Valais prône clairement le rapprochement opérationnel avec une entreprise plus grande. Son but n'est pas de subsidier durablement des entreprises qui restent déficitaires. Les aides financières portent sur l'élaboration de projets d'amélioration des structures (aides à fonds perdus) et des soutiens à l'investissement par des prêts sans intérêts couvrant 1/3 des coûts (remboursables sur 15 à 18 ans), mais sont soumis à des conditions très strictes.

D'autres cantons suisses ont également développé de telles politiques. Bien souvent, celles-ci doivent être complétées par un soutien communal. Mais les communes deviennent également plus exigeantes avant d'accorder leur soutien. Ainsi, par exemple, la commune exigera la fusion des sociétés de remontées mécaniques avant de consentir à des financements, ou elle exigera un assainissement préalable de la société aux dépens des actionnaires actuels avant de participer au capital.

La politique de soutien public aux stations de ski doit être clairement définie. Elle peut prévoir que la collectivité intervienne uniquement **lorsqu'il n'existe pas d'autre issue possible** et **lorsque le maintien de la station en exploitation est justifié par un impact économique démontré**.

Un soutien public peut porter sur 2 niveaux :

1. **Subventionnement de l'exploitation** : dans ce cas, les conditions minimales devraient être les suivantes :

- a. l'opération se base sur un business plan clair et réaliste, prenant également en compte les éventuels besoins de renouvellement des installations ;
 - b. tout a déjà été mis en œuvre ou le sera dans un futur proche pour optimiser les coûts et les revenus ;
 - c. l'exploitation est assurée par l'opérateur le mieux à même d'assurer la gestion efficace au meilleur coût ;
 - d. les prix de vente et la politique tarifaire obéissent à un cadre strict, avec des objectifs de rendement tarifaires ;
 - e. les communes et autres collectivités qui ne participent pas financièrement au soutien des entreprises de remontées mécaniques ne sont pas habilitées à solliciter de faire bénéficier leur population de tarifs de faveur ;
 - f. le maximum de synergies régionales ont déjà été atteintes par la coopération des acteurs de la destination ;
 - g. les montants des déficits à couvrir sont clairement définis, ainsi que la modalité de couverture ;
 - h. la commune se porte garante en cas d'excédent de déficit.
2. **Aide à l'investissement**, sous forme de prêts remboursables, sans intérêts, dans les cas de :
- a. nouvelles remontées mécaniques justifiées par l'apport de recettes nouvelles ; un business plan solide doit alors démontrer la capacité de la société à générer le cash flow additionnel nécessaire à un remboursement sur 15 à 18 ans maximum. **En fonction du diagnostic posé, la plupart des stations étant déjà suréquipées, ce cas de figure n'est en principe pas susceptible de se poser à court terme.**
 - b. renouvellement de vieilles installations indispensables au fonctionnement d'une station. En fonction des éléments présentés plus haut, ce cas de figure n'est pas susceptible de se produire avant 2028.

Des aides à l'investissement à fonds perdus ne semblent en principe pas justifiées. En effet, si la construction d'une nouvelle remontée mécanique n'est pas susceptible de générer de la valeur ajoutée, ou si elle ne fait que prolonger la vie d'une société sans viabilité, qui n'est pas susceptible de bénéficier d'une subvention de fonctionnement, le soutien public à l'investissement est inopportun.

Si les conditions ne sont pas remplies, la collectivité ne devrait pas entrer en matière.