Préalpes Vision 2030

Rapport d'experts

Analyse de la situation de gouvernance, technique et financière

Bulle, le 12 février 2019

Pierre Besson, Stephan Müller et Claude Gremion

Table des matières

1. Remarque préliminaire 4

2. Introduction 5

3. Gouvernance 6

3.1. Situation actuelle et constats 6

3.1.1. Au niveau global 6

3.1.2. Au niveau des sociétés de remontées mécaniques 7

3.2. Situation stratégique et constats 8

3.2.1. Structure cantonale 8

3.2.2. Indépendance stratégique des sociétés de remontées mécaniques 9

3.2.3. Diversification- Différenciation 10

3.2.4. Coopération 12

3.3. Recommandations Gouvernance & Stratégie 13

3.3.1. Structure des sociétés d'économie mixtes 13

3.3.2. Structure des sociétés de remontées mécaniques 15

4. Analyse technique 17

4.1. Situation 17

4.2. Installations de Télégruyère SA et RMF SA 18

5. Analyse financière des sociétés de remontées mécaniques 19

5.1. Analyse de la société de Rathvel (Ski-Lifts Rathvel SA) 20

5.1.1. Chiffres clés 20

5.1.2. Analyse et commentaires 21

5.1.3. Résumé 21

5.2. Analyse de la société des Paccots (Monte-Pente Corbetta SA) 22

5.2.1. Chiffres clés 22

5.2.2. Analyse et commentaires 23

5.2.3. Résumé 23

5.3. Analyse de la société de Moléson (Centre touristique Gruyères-Moléson-Vudalla SA) 24

5.3.1. Chiffres clés 24

5.3.2. Analyse et commentaires 25

5.3.3. Résumé 25

5.4. Analyse de la société de Jaun (Jaun-Gastlosen Bergbahnen AG) 26

5.4.1. Chiffres clés 26

5.4.2. Analyse et commentaires 27

5.4.3. Résumé 27

5.5. Analyse de la société de Schwarzsee (Kaisereggbahnen-Schwarzsee AG) 28

5.5.1. Chiffres clés 28

5.5.2. Analyse et commentaires 29

5.5.3. Résumé 29

5.6. Analyse de la société de La Berra (Société des remontées mécaniques de la Berra SA) 30
5.6.1. Chiffres clés *30*
5.6.2. Analyse et commentaires *31*
5.6.3. Résumé *31*
5.7. Analyse de la société de Charmey (Télécabine de Charmey Les-Dents-Vertes en Gruyère SA) 32
5.7.1. Chiffres clés *32*
5.7.2. Analyse et commentaires *33*
5.7.3. Résumé *33*
5.8. Résumé 33
6. Propositions de critères de soutien à l'investissement 36
6.1. Critère de base 36
6.2. Périmètre des installations subventionnées 36
6.3. Périmètre des ayants-droit 37
6.4. Part de subventionnement 37
6.5. Critères financiers 37
6.6. Location 38
6.7. Gouvernance 38
7. Conclusions 39
8. Annexes 40

1. Remarque préliminaire

Remontées mécaniques fribourgeoises SA (RMF SA), l'Association Remontées Mécaniques Alpes Fribourgeoises (RMAF), Télégruyère SA et l'Union fribourgeoise du Tourisme (UFT) ont constitué un groupe de travail « Préalpes Vision 2030 » chargé de définir la vision du développement futur des remontées mécaniques fribourgeoises.

Le présent rapport porte sur une analyse diagnostic de la situation de gouvernance, technique et financière des sociétés de remontées mécaniques du canton de Fribourg, à savoir les sociétés suivantes :

Centre Touristique Gruyères-Moléson-Vudalla SA (« Moléson »), Société des remontées mécaniques de la Berra SA (« La Berra »), Monte-Pente de Corbetta SA (« Les Paccots »), Skilifts Rathvel SA (« Rathvel »), Jaun Gastlosen Bergbahnen AG (« Jaun »), Remontées mécaniques Kaiseregg-Schwarzsee SA (« Schwarzsee ») et Télécabine Charmey Les Dents-Vertes en Gruyère SA (« Charmey ») (étant précisé que la destination de Charmey a fait l'objet d'un audit séparé, remis en annexe).

Il fait état de recommandations de gouvernance et stratégique, financière ainsi que d'une proposition de critères objectifs de soutien à l'investissement.

Il est ici rappelé que le but final du groupe de travail est de définir des critères à remplir de manière objective afin de cibler les investissements nécessaires en fonction des besoins effectifs, selon des stratégies propres aux sociétés mais alignées entre elles, de même qu'au niveau du développement touristique cantonal ou régional. A l'avenir, il ne s'agit plus pour l'Etat de fournir des aides aux investissements sans critères d'octroi.

2. Introduction

Le secteur des remontées mécaniques est particulier. Il n'obéit à aucun modèle préétabli, aucune règle commune dans sa structure et sa gouvernance. Toutes les formes de business-modèle existent et se côtoient. Modèles publics, privés, parapublics, avec ou sans soutien public, modèle éclaté ou fusionné.

Outre la problématique du réchauffement climatique et de l'enneigement mécanique, une constante stratégique est de faire évoluer l'exploitation des remontées mécaniques vers un modèle 4 saisons (pour reprendre les termes du Dr Fischer) en réponse à l'évolution des besoins des clients et ne plus dépendre uniquement du modèle classique hivernal-ski (principal) et été-randonnée (accessoire).

Dans le canton de Fribourg, la structure du secteur des remontées mécaniques est divisée en deux parties : infrastructures et exploitation. Cette structure particulière résulte de la mise en place dans les années 1996 et 2010, d'une aide publique à l'investissement organisée au travers de sociétés d'économie mixte. Les sociétés d'exploitation sont toutes indépendantes les unes des autres et ont développé leurs propres stratégies en lien avec leurs installations.

Aujourd'hui, nous sommes à la fin d'un cycle d'investissement et bientôt les prochains gros investissements de renouvellement apparaissent et nécessiteront indéniablement une aide publique à l'investissement. Il s'agit alors d'organiser ce soutien en fixant des critères objectifs et surtout après avoir pu se convaincre que les sociétés de remontées mécaniques seront en mesure d'assumer leur pérennité grâce à ces investissements financés en partie par des fonds publics.

D'où le présent rapport d'expertise analysant les aspects gouvernance, technique et finances, avec proposition de recommandations et de critères d'octroi de subventionnement.

3. Gouvernance

3.1. Situation actuelle et constats

3.1.1. *Au niveau global*

Le paysage fribourgeois du secteur des remontées mécaniques est composé de plusieurs sociétés d'exploitation, toutes indépendantes les unes des autres, majoritairement en mains d'actionnaires privés. Elles coopèrent entre elles principalement via leur association RMAF.

Sur le plan macroéconomique, le modèle fribourgeois qui a été créé en 1996, puis répliqué en 2008, est celui de la séparation entre exploitation et infrastructures. La collectivité publique avait en effet conditionné son soutien financier aux projets d'investissement des sociétés de remontées mécaniques fribourgeoises à la création d'une société d'économie mixte (2010) (cf. art. 57 Loi sur le Tourisme LT), avec comme actionnaires l'Etat, l'Association Régionale La Gruyère (ARG) et les sociétés de remontées mécaniques bénéficiaires du soutien public. Pour ce qui est du district de la Gruyère, ce fut le cas également auparavant avec la création en 1996 de la société Télégruyère SA.

Cette séparation entre infrastructures et exploitation est judicieuse. Elle permet de replacer le soutien public au niveau de l'infrastructure[1] et non pas de l'exploitation. La question de fond de savoir si la collectivité publique doit soutenir ou non le secteur des remontées mécaniques est délicate[2]. Cette activité, certes touristique, est une activité économique et l'octroi de soutien par des fonds publics à un secteur économique doit se faire de manière stricte, dûment réglée et surtout être exempte d'atteinte à l'égalité de traitement et de distorsion de concurrence. Dans le canton de Fribourg, il a été décidé que les remontées mécaniques devaient/pouvaient bénéficier d'un soutien via le fonds d'équipement touristique (FET), en application de la loi sur le tourisme et d'une décision du Grand Conseil (Décret financier). Fondé sur une base légale claire, le modèle « fribourgeois » doit être salué. Le soutien n'est pas directement octroyé aux sociétés d'exploitation en tant que telle et se limite à l'infrastructure. En revanche, il a manqué certainement l'application de critères d'octroi clairs et sélectifs. Nous verrons ci-après ce qui l'en est au niveau des critères d'octroi à futur et de l'avenir des sociétés d'économie mixte et du modèle appliqué jusqu'à ce jour.

De ce fait, les sociétés de remontées mécaniques fribourgeoises sont avant tout des sociétés d'exploitation (possédant encore quelques installations dans leurs actifs, par ex. téléskis). Elles sont majoritairement détenues en mains privées et développent une large palette d'activités saisonnières en lien avec leurs installations. Au final, elles ont pour but d'attirer un maximum d'usagers sur leurs installations. Et pour réaliser ce but, elles doivent définir une stratégie diversifiée et globale à la destination, en étroite coordination avec la stratégie touristique. De même que les sociétés de remontées mécaniques doivent maitriser un maximum d'activités annexes, y compris dans la gastronomie.

Le premier constat est clair : dans un secteur qui nécessite le soutien à l'investissement par des fonds publics, en lien avec le développement de l'équipement touristique, la séparation entre sociétés mixte d'infrastructures et sociétés d'exploitation est une structure de base pertinente.

[1] Pour un autre exemple de soutien étatique à l'infrastructure et non à l'exploitation : ftth fr (projet cantonal de fibre optique)

[2] Dans le paysage suisse et autrichien des remontées mécaniques, aucun modèle n'est prédominant. Le soutien public est souvent présent mais ce n'est pas la règle.

3.1.2. *Au niveau des sociétés de remontées mécaniques*

Au niveau des sociétés de remontées mécaniques (SRM), celles-ci sont dirigées par des personnalités très engagées et quasiment à titre bénévole, pour le développement de leur destination. Ce fort engagement est aussi indispensable dans la maitrise rigoureuse des coûts car la gestion financière, dépendante des conditions météorologiques et de l'enneigement, est un continuel défi en vue d'atteindre l'équilibre budgétaire et les chiffres noirs, année après année. Sans compter la difficulté de dégager les moyens suffisants pour les nécessaires réinvestissements dans les infrastructures et dans le développement des activités accessoires ou dans la gastronomie.

Les constats, suite aux entretiens et à l'étude de documents sont les suivants, sous forme de généralités

- La plupart des sociétés sont stables et bien gérées ;
- Les SRM sont essentiellement et majoritairement détenues par des actionnaires privés ;
- Les conseils d'administration des sociétés sont composés de personnes motivées, engagées, aux profils divers, mais il est toujours plus difficile de trouver des volontaires ;
- Les sociétés ont dans l'ensemble des stratégies propres, taillées sur mesure, avec une recherche de diversification et de maitrise des activités commerciales dans le périmètre des installations ;
- La gestion des SRM reste une affaire privée, (même si aussi au service d'un intérêt général), dans des conditions de marché difficile, qui nécessite un engagement et une attention de tous les jours pour une gestion économique rigoureuse !
- La gestion de ces sociétés est pour certaine très personnalisée, ce qui peut constituer un risque (gestion de la succession) ;
- Les sociétés ont des existences propres et des cultures spécifiques, chacune s'étant développée de manière différente et très locale avec des volontés de diversifications (et moins d'expansion) dans le périmètre des installations ;
- Les sociétés ont adopté une approche plutôt pragmatique dans la gestion, gestion financière en particulier ;
- Les synergies entre sociétés existent même si elles semblent limitées, mais tout le potentiel n'a pas encore été exploité. C'est au sein de RMAF que les sociétés discutent de coopération (achats, assurances…). Il y a par contre très peu de recherches de synergies dans l'administratif ou le personnel technique ;
- Dans certaines sociétés, le fonctionnement et la répartition des tâches, il y a certaines lacunes et un besoin de formaliser : par ex. Règlement d'organisation, business plan ;
- Dans la définition de la stratégie à moyen terme, il manque aussi dans certaines sociétés une vision clairement mise sur papier avec des objectifs stratégiques clairement établis. Le positionnement stratégique n'est pas suffisamment perceptible. S'il l'est dans la tête des administrateurs, il n'est pas formalisé.
- Sur le plan du suivi financier, il manque dans certaines sociétés un reporting clair et synthétique (soit trop, soit trop peu!). Les sociétés ont besoin d'être conduites de manière serrée sur le plan des liquidités en particulier.

En résumé, il y a un vrai dynamisme des dirigeants des sociétés de remontées mécaniques et une grande motivation à faire le maximum et au mieux pour leur société, souvent « avec les moyens du bord », en vrais « hommes orchestres ». En revanche, dans certains cas, on est aussi face à une personnification telle qu'elle peut présenter un risque, soit dans la relève, soit dans le partage de la gestion et de l'information et l'ouverture sur autrui. Souvent, l'impression est donnée que le sort de l'entreprise est entre les mains de peu de personnes et que la société gère seule sa destinée, de manière pragmatique avec un minimum de moyens.

3.2. Situation stratégique et constats

3.2.1. *Structure cantonale*

Dans le viseur il y a d'ici 2030, toute une série d'investissements de maintien et renouvellement du parc d'installations de remontées mécaniques des stations fribourgeoises. La situation financière des sociétés respectives nécessite une aide publique à l'investissement pour leur assurer une pérennité mais aussi pour assurer le développement touristique dans les Préalpes.

Stratégiquement, il parait justifié de poursuivre l'engagement de l'Etat et des régions concernées, l'importance étant dans la manière et les critères d'octroi de l'aide.

Il est en effet important de donner la chance à chaque société de remontées mécaniques de poursuivre son développement mais toutefois en devant répondre à des critères d'octroi stricts, non discriminatoires et équitables. A ce sujet, il ne faut pas omettre que l'administration publique, de manière générale, donc également en matière de subvention, se doit de respecter les règles et principes de droit public consistant au respect de la légalité (base légale nécessaire) de l'égalité de traitement, de la proportionnalité, de la bonne foi et de l'intérêt public ainsi que l'absence d'arbitraire. Si le but est de fixer des critères d'octroi précis donnant droit, si remplis, à une aide à l'investissement, il est alors à notre avis impossible de dire aujourd'hui que juridiquement, cette destination plutôt qu'une autre n'a pas droit, par principe, à un soutien. A l'inverse, si le but est par contre, comme dans l'octroi de subvention, d'appliquer le principe d'opportunité (pas de droit à une subvention), alors il est possible d'écarter, par pure opportunité, l'aide à une destination plutôt qu'à une autre. Ce choix n'est à notre avis pas recommandable, pour des raisons de sécurité juridique. En revanche, les exigences d'intérêt public et de bonne gestion des fonds publics interdisent de verser des aides à des entreprises continuellement déficitaires ou qui n'ont aucune garantie financière. C'est dans ce sens que devront être établis les critères d'octroi d'aide aux investissements.

Mais le plus important pour l'Etat est de ne pas tomber dans le soutien financier à l'exploitation. Les remontées mécaniques restent des infrastructures de loisirs et de tourisme. Contrairement aux transports publics par exemple, nous ne sommes pas ici dans un secteur de biens de première nécessité. Et ce, même si les installations de loisirs et tourisme contribuent au développement économique du site ou de la commune ou région.

A nouveau pour les mêmes principes de droit administratif cités avant, si l'Etat se met à soutenir une activité économique au niveau de son exploitation, en vertu du principe d'égalité de traitement, d'autres secteurs économiques pourraient également prétendre à du soutien étatique, pour les mêmes bonnes raisons.

Reste au fond à traiter la question des aides communales. La participation d'une commune est possible selon nous en vertu du droit constitutionnel à l'autonomie communale. Cela devrait

pouvoir l'être aussi si l'apport global à l'économie globale de la commune est positif. Tant qu'il y a un « retour économique », le soutien devrait pouvoir avoir lieu, selon décision du législatif communal. On mentionnera aussi ici pour mémoire que certaines communes ont des accords avec des sociétés de remontées mécaniques, consistant en versements par habitant en échange de journées de ski pour les enfants des écoles de la commune. La question reste ouverte de savoir si ces soutiens, avec contre-prestations, sont à considérer comme des subventions indirectes.

Constat : l'aide publique cantonale et régionale doit se limiter à une aide à l'investissement, par le biais de la société d'économie mixte d'infrastructures. L'autonomie communale doit être préservée.

Stratégiquement, la question peut se poser si l'aide publique à l'investissement doit avoir lieu via la société d'économie mixte ou directement aux sociétés de remontées mécaniques. Selon le tableau comparatif joint en annexe, il est clair que le système mis en place jusqu'à ce jour devrait être poursuivi. D'une part, il n'a pas montré d'inconvénient majeur et d'autre part, remettre les infrastructures directement en propriété des sociétés d'exploitation ferait courir le risque d'une perte de maitrise si la société part en faillite. En restant propriétaire, la société d'économie mixte garde la maîtrise du sort des installations et du choix de son exploitant. Il est donc judicieux de ne pas mélanger propriété (asset management) et exploitation, dans la mesure où seul l'investissement (l'asset) est subventionnable.

3.2.2. *Indépendance stratégique des sociétés de remontées mécaniques*

Les sociétés de remontées mécaniques sont toutes indépendantes. Hormis leurs participations dans RMF ou Télégruyère SA, ces sociétés n'ont pas de participations croisées entre elles. Cette indépendance vient particulièrement du fait que les domaines skiables des remontées mécaniques ne sont pas reliés[3] entre eux et que les activités se sont développées historiquement de manière très locale. Séparées naturellement, sans connexions de pistes de ski, les destinations se développent seules et fixent leur stratégie autour de leurs remontées mécaniques en y développant leurs activités de base et annexes.

Chaque société développe sa propre stratégie. La question se pose alors de savoir si chacune de ces sociétés pourra développer ses propres activités, sans aucune coordination avec les autres, comme par exemple les activités estivales du genre VTT. A ce jour, aucune obligation de répartition d'activités n'a été discutée, ni même imposée par le plan directeur cantonal. Ce serait une erreur à ce stade, le développement stratégique des activités est primordial pour chaque destination.

C'est néanmoins une question qui pourrait venir à l'avenir en lien avec l'aide à l'investissement des équipements touristiques. Il se peut que l'alignement des stratégies puisse être imposé un jour par la stratégie touristique cantonale, qui pourrait définir des pôles d'activités. Il est toutefois difficile d'imposer aux sociétés de remontées mécaniques leur développement stratégique, sans courir le risque de devoir en assumer la responsabilité d'organe de fait.

Les sociétés de remontées mécaniques se développent certes pour elles-mêmes mais attention si chacune vise les mêmes développements, y aura-t-il de la place pour des pistes de VTT partout dans toutes les destinations ? s'agit-il d'un risque programmé de cannibalisme ? Il s'agit alors pour les sociétés de réfléchir à une stratégie de différenciation mais qui peut néanmoins être commune à toutes, afin d'en faire une offre spécifique des SRM fribourgeoises (comparée aux autres

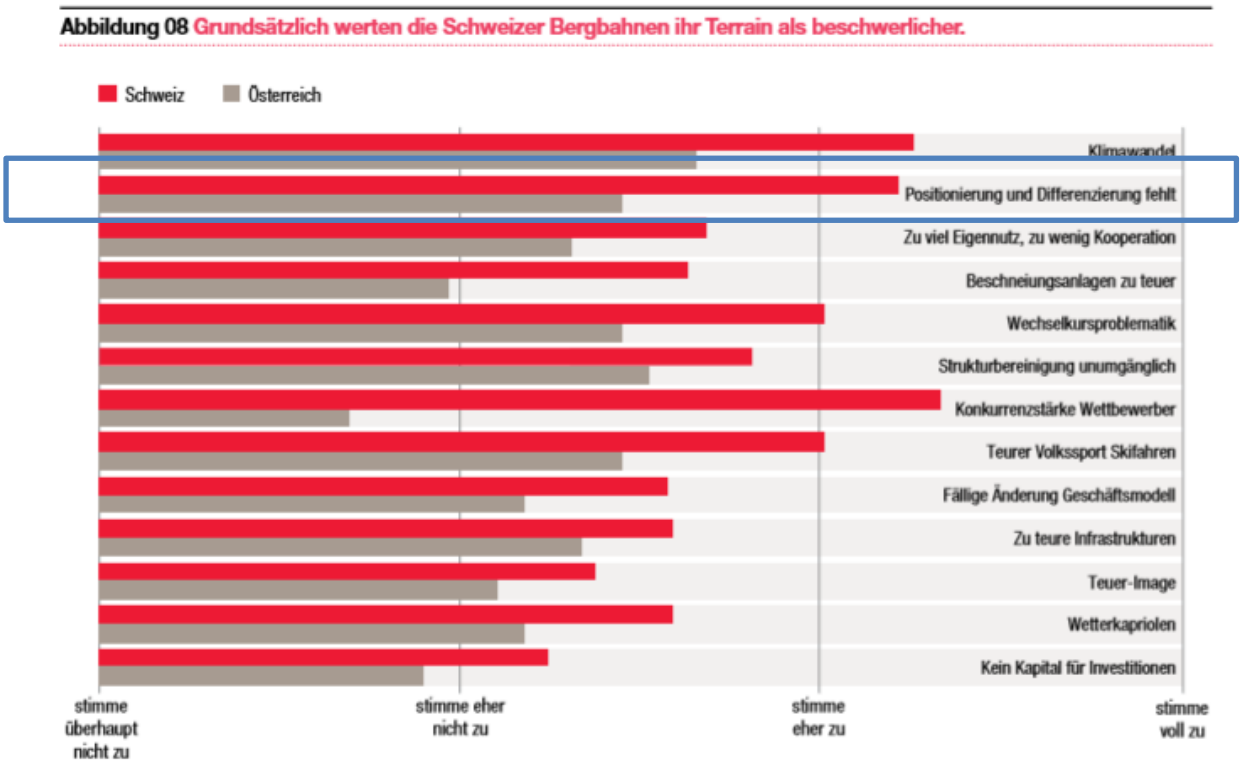
[3] L'étude pwc a permis de constater que les sociétés ont d'abord cherché à relier leurs domaines skiables (en Suisse comme en Autriche) et ensuite cela a pu déboucher sur des processus de fusion.

destinations des autres cantons). Avec une offre d'ensemble différenciée, variée ou commune, les sociétés de remontées mécaniques ont une place et une carte à jouer dans le développement du tourisme des Préalpes fribourgeoises.

Constat : L'indépendance stratégique des sociétés de remontées mécaniques est néanmoins influencée par le développement de la stratégie touristique (nécessité d'alignement).

3.2.3. *Diversification- Différenciation*

Dans l'étude menée par *pwc*[4] sur les modèles d'affaires des remontées mécaniques en Suisse et en Autriche, le premier défi à relever est et sera celui du positionnement stratégique et de la différenciation (après celui du changement climatique !)



Stratégiquement, c'est ainsi en toute indépendance que chacune des sociétés doit répondre à son positionnement, à sa segmentation clients, à sa capacité de se différencier par rapport aux autres destinations. Le but stratégique poursuivi est de capter le maximum d'activités, été comme hiver, mais également dorénavant toute l'année (tourisme 4 saisons), autour des remontées mécaniques. C'est semble-t-il la clé du succès. Attention toutefois, il ressort du Rapport climatique Abegg-Steiger[5], que l'enneigement mécanique est indispensable aux stations qui souhaitent poursuivre avec la pratique du ski alpin.

[4] Studie pwc 2018 Bergbahnen, Geschäftsmodelle, Kooperationen und Digitalisierung

[5] Bruno Abegg & Robert Steiger, Die Zukunft der Skigebiete in den Freiburger Alpen Analyse climatique des Préalpes fribourgeoises , St. Gallen / Innsbruck Oktober 2018 / Januar 2019

Ainsi, plus une société maitrise ses activités annexes et gastronomiques, plus elle réussit. A contrario, le fait de n'exploiter que l'installation de remontées mécaniques et de ne pas maitriser les autres sources de revenus (par exemple la gastronomie, location luges, école de ski, etc.) affaiblit le résultat de l'entreprise.

L'exemple de la Berra avec le succès de son bike park et de sa place de jeu démontre la plus-value des activités estivales pour les sociétés de remontées mécaniques.

Il n'est pas un hasard si certaines destinations aujourd'hui cherchent à maitriser également l'offre de logement, pour capter du chiffre d'affaires et augmenter le nombre d'usagers (cf. Grimentz ou Leysin).

Le revers de la médaille est que chaque destination en Suisse se développe ainsi, en mode 4 saisons, avec des activités et une offre souvent identiques d'une destination à l'autre. La capacité de différenciation est donc primordiale aujourd'hui, de manière individuelle ou commune à la région. Les sociétés doivent imaginer comment attirer le client, l'usager. Certaines destinations ont des atouts naturels, comme le Moléson par exemple ou des lacs de montagne ou voies d'escalade. Comme exemple de destination qui s'est différenciée, on peut citer celle du Stockhorn, qui a misé sur l'été et la mise en valeur de son point de vue sur la région de Thoune ou ses voies d'escalade, autour de petits lacs de montagne charmants. Comme autre exemple de destination qui a revu son modèle d'affaire, on peut citer celle du Kronberg (Appenzell), qui a tout misé sur une offre hivernale en dehors de la pratique du ski de piste. Autre exemple encore de développement ciblé, celui du Glacier 3000, qui attire les tours opérateurs indiens et asiatiques en ayant réussi à placer une offre low cost, différente de celles de ses concurrentes Jungfrau ou Titlis, avec une offre également de destination freeride, attirant les skieurs de poudreuse. Le choix de la segmentation est crucial, au point que la Glacier 3000 réfléchit actuellement à réduire son offre de ski sur la Combe d'Audon, de sorte à se repositionner sur le piéton et le freeride pur et le freestyler du début de saison grâce à l'aménagement du snowpark pour enfin trouver le chemin des chiffres noirs.

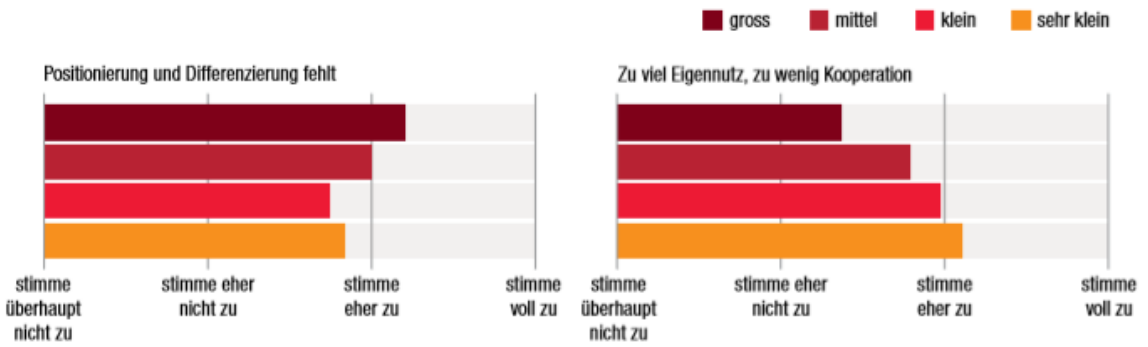
La conséquence du choix d'un positionnement stratégique clair oblige à segmenter sa clientèle autrement et faire des choix, devoir admettre de ne plus toucher certains usagers. C'est un exercice difficile mais il est tout aussi difficile aujourd'hui et cher de vouloir contenter tout le monde, étant précisé que l'offre ne doit pas attirer non plus un marché de niche, la nécessité de réaliser du chiffre d'affaires en volume étant primordiale pour les destinations. Il s'agit d'absorber les coûts fixes.

Constat stratégique : les sociétés de remontées mécaniques qui maitrisent un maximum d'activités annexes, tout au long de l'année, notamment la gastronomie, sont celles qui s'en sortent le mieux financièrement. Il en va de même avec celles qui ont un positionnement stratégique clair et voulu.

3.2.4.*Coopération*

Indépendance stratégique ou structurelle ne signifie pas pour autant l'exclusion de toute coopération entre les sociétés de remontées mécaniques.

Abbildung 07 Die Grössenunterschiede der Studienteilnehmenden führen zu unterschiedlichen Schwerpunkten in der Beurteilung ihrer Ausgangslage.



L'étude pwc le montre ainsi sur l'image 07 : les petites sociétés de remontées mécaniques sont plus orientées sur elles-mêmes et moins sur la coopération avec les autres sociétés. Trop d'intérêts personnels et pas assez de coopération !

La coopération est un atout, surtout si elle sert à profiter des synergies possibles en terme d'exploitation et de gestion des coûts ou des ressources.

Les sociétés de remontées mécaniques fribourgeoises coopèrent actuellement au sein de RMAF, pour mettre en place ensemble des synergies ou collaborations diverses, que ce soit au niveau des achats, de la logistique, des choix techniques et autres collaborations marketing (par exemple comme c'est le cas de l'abonnement gratuit pour les enfants de 5H ou du stock de pièces de rechange (roulement à billes), rabais sur pièces, achats en commun des cartes ski-data, habits, vestes sociétés achetées en commun).

A une plus grande échelle, elles coopèrent au niveau du Magic Pass, qui leur a permis d'élargir leur base de clientèle et d'attirer des usagers de Suisse romande en terre fribourgeoise, hiver comme été.

La coopération permet de mettre en œuvre des synergies. Les réflexions actuelles menées par les représentants des sociétés sont dans la bonne voie, mais on devrait pouvoir s'attendre à encore plus. Les sociétés doivent encore plus analyser leur potentiel au niveau des achats, des choix techniques et du partage de ressources (entretiens, entretiens lourds).

Outre les coopérations entre toutes les sociétés, on peut aussi se demander si les destinations les plus proches ne pourraient pas plus coopérer.

Sur le plan stratégique, la question de fusion pure et simple entre les sociétés ou de tout ramener au sein d'une holding peut également se poser.

Toutefois, les SRM fribourgeoises ne sont pas prêtes pour aborder ce genre de projet et pas convaincues, avec raison. Cela ne tient pas seulement à la personnalité des dirigeants mais avant tout au modèle d'affaires des sociétés, intégrées, qui se développent pour elles-mêmes et dont les domaines skiables ne sont pas reliés entre eux. La question d'une administration commune

(fonctions de support) peut se poser, mais avec le risque de perte de proximité ou localisme et surtout des synergies administratives qui ont un coût. Dans l'ensemble, les frais administratifs des sociétés sont actuellement limités, une grande part de bénévolat est présente et cela fait partie aussi de la recette du succès actuel. Tout professionnaliser au sein d'une seule entité aurait un coût, sans forcément de grandes synergies d'exploitation qui peuvent être obtenues aujourd'hui par les coopérations précitées. Il y aurait donc une augmentation probable des coûts de structure. Et comme le modèle actuel dépend de personnalités fortes et engagées pour leur société, cela constituerait à court et moyen terme un risque d'imposer un modèle fusionné.

Concernant le thème de la fusion, une étude Deloitte de 2011 a montré que seul 19% des sociétés sondées envisageaient une fusion dans les 5 ans à venir. La majorité des sociétés misent plutôt sur une extension de leurs coopérations de type horizontal, c'est-à-dire en cherchant des collaborations avec d'autres sociétés de remontées mécaniques (c'est l'exemple de RMAF) ou une extension de la coopération verticale, c'est-à-dire en visant des accords avec d'autres prestataires de services de la station qui leur sont complémentaires. Sans compter qu'une fusion ne résout en soi pas les défis auxquels sont confrontées les sociétés de remontées mécaniques.

Constat stratégique : la coopération entre les sociétés au travers de RMAF est une excellente décision, même si on peut s'attendre à encore plus de champs de coopération à mettre en place (notamment achats et choix techniques ou partage de ressources). Si les sociétés favorisent ces coopérations, le thème de la fusion n'est cependant pas d'actualité (fusion stricto sensu ou holding).

3.3. Recommandations Gouvernance & Stratégie

3.3.1. *Structure des sociétés d'économie mixtes*

a) Fusion

Si à l'avenir, il semble pertinent de maintenir la structure publique pour l'infrastructure, on est en droit de penser qu'une simplification pourrait intervenir en regroupant les deux sociétés RMF SA et Télégruyère SA, de sorte à ne former plus qu'une seule société d'infrastructures couvrant tout le territoire préalpin du canton de Fribourg (districts de la Gruyère, Singine et Veveyse). Par souci de simplification et d'unité, n'avoir qu'une seule société d'infrastructure ferait sens, mais seulement si les actionnaires concernés sont d'accord. Il ne faudrait pas imposer cette solution.

L'aide publique à l'investissement doit ainsi se poursuivre via la société d'économie mixte, en l'occurrence la société New-RMF, issue de la fusion entre RMF SA et Télégruyère SA.

Resterait à régler la répartition du capital-actions, ce qui ne devrait pas être insurmontable compte tenu des actionnaires actuels, avec une répartition proche de celle existante, soit sans renversement des majorités, avec une entrée de la région Veveyse et la destination des Paccots. Quoiqu'il en soit, l'Etat et les Régions doivent demeurer actionnaires majoritaires, les sociétés d'exploitation demeurent quant à elles minoritaires.

b) Rôle futur et process

New-RMF SA, en tant que société d'économie mixte, devient la société qui va gérer les demandes d'investissement, en toute indépendance. Juridiquement, elle peut soit avoir un rôle de gestion et décision du fonds d'équipement touristique (FET), avec un mandat de prestations confié par l'Etat, soit elle n'a qu'une compétence de préavis, à l'intention du Comité du FET, qui garde la compétence de décision administrative. C'est cette deuxième option qui semble être préférable en terme d'acceptation politique. New-RMF SA aura donc pour rôle d'analyser les demandes d'investissement, les préaviser à l'intention du Comité du FET qui lui décide de l'octroi ou non des aides extraordinaires, sous la forme de prêts conditionnellement remboursables, ses décisions étant sujettes à recours selon le Code de procédure et de juridiction administrative (CPJA) (cf. art. 73 Loi sur le tourisme LT). Très important, New-RMF SA se charge également du post-controlling en mettant en place les indicateurs pertinents au contrôle du respect des business plans. La société d'économie mixte devient donc une société d'asset management (gestion d'actifs). Elle n'a aucun rôle opérationnel, juste un rôle de gestionnaire d'infrastructure. A noter que dans la gouvernance moderne actuelle des sociétés à forte intensité capitalistique, la gestion des actifs est toujours séparée de la gestion opérationnelle. En d'autres termes, celui qui investit n'est pas le même que celui qui exploite !

Pratiquement, New-RMF SA, selon les demandes d'investissements reçues, établit un plan d'investissement, post-critères, à 20 ans et propose à l'Etat l'alimentation du FET avec les fonds visant à financer ce plan. Voilà quant au principe, l'importance étant de déposer des demandes d'alimentation du fonds avec des demandes pour des projets qui auront répondu aux critères de sélection.

Le plan d'investissement est remis à jour régulièrement mais au minimum tous les 5 ans. Le conseil d'administration analyse les demandes d'investissement selon les critères établis (voir ci-après chapitre 7). Il analyse la pertinence des business plans (crédibilité et pertinence, par exemple sur la base des moyennes des 3-5 dernières années). Selon ses conclusions, le conseil d'administration préavise les demandes de prêts à l'intention du Comité du FET qui décide. Le conseil d'administration se charge ensuite du post-controlling, avec indicateurs pertinents et si les résultats ne sont pas atteints, diverses conséquences sont possibles : obligation d'assainissement, refus d'aide aux futurs investissements, possibilité de résiliation des baux et changement d'exploitant.

c) Conseil d'administration New-RMF SA

Aujourd'hui les conseils d'administration de RMF SA et Télégruyère SA sont constitués de 12, respectivement 11 membres, avec une courte majorité de représentants de l'Etat, région ou communes par rapport aux représentants des sociétés de remontées mécaniques (7-5 ; 6-5).

Nous pensons qu'à l'avenir, dans l'hypothèse d'une société fusionnée, seuls 5 à 7 membres suffisent. En outre, il sera important que le conseil d'administration reste composé d'administrateurs externes aux sociétés d'exploitation (qui doivent être minoritaires). Il est inutile de maintenir la représentation de toutes les sociétés actionnaires, cela comporte un risque de « complaisance » réciproque au moment de décider des investissements. Il est ainsi recommandé de nommer comme représentant des actionnaires sociétés de remontées mécaniques deux représentants via l'association RMAF, qui seront garants de la représentation des intérêts généraux et non particuliers. Enfin, il est décisif que le conseil d'administration puisse compter, parmi ses membres, non seulement des personnes aux compétences financières et techniques (d'asset

management) permettant l'analyse des demandes d'investissements et les analyses de post-controlling, mais également des personnes représentant les sensibilités linguistiques et régionales (connaissance du terrain !) Cette recommandation reste pertinente même si les analyses de demandes d'investissements ne seront pas régulières. On peut en effet se demander s'il ne suffirait pas de nommer des experts le moment venu, en fonction des demandes. En terme de bonne gouvernance, le fait de se contenter de nommer des experts au moment des demandes d'investissements n'est pas à recommander. Agir ainsi, c'est risquer de s'en remettre à la décision de personnes externes à la société. Le conseil doit avoir les compétences en son sein pour réaliser le but social sans nécessité obligatoire d'aide externe à la formation de ses décisions.

3.3.2. *Structure des sociétés de remontées mécaniques*

a) Indépendance, coopération, fusion

Les sociétés de remontées mécaniques sont indépendantes les unes des autres et entendent le rester. En terme de gouvernance, il est préférable de garder cette structure actuelle, ne pas forcer à fusionner ces entreprises, sans leur consentement. Une fusion devrait toujours découler d'une démarche volontaire des sociétés concernées et ne doit jamais être une finalité (mais un moyen).

On pourrait certes ambitionner à futur de créer une seule structure opérationnelle de remontées mécaniques dans le canton. A part les synergies et économies administratives, contraindre les entreprises à fusionner aurait comme premier effet de tuer la motivation locale, le dynamisme des acteurs locaux. L'économie de coûts serait relative et le développement des sites serait compromis, contraire aux stratégies indépendantes et à la recherche de diversification faisant actuellement le succès des sociétés.

Les sociétés ont dans l'ensemble des stratégies propres, taillées sur mesure, avec une recherche de diversification et de maitrise des activités commerciales dans le périmètre de leurs installations, seules ou avec d'autres acteurs. Cette approche doit être préservée (coopération verticale).

De même, il faut recommander aux sociétés de coopérer plus entre elles, soit directement bilatéralement ou alors au travers de RMAF (coopération horizontale). En effet, RMAF, en tant qu'association doit rester la structure de marketing commun, de pool d'achat et autres synergies d'exploitation à mettre en œuvre entre ses membres. Son évolution structurelle, en une société de services à ses actionnaires par exemple, devrait être étudiée. Les synergies entre sociétés existent même si elles semblent limitées, mais tout le potentiel n'a pas encore été exploité. C'est au sein de RMAF que les sociétés discutent de coopération (achats, logistique…). Si les discussions sont focalisées sur les achats communs, il y a par contre encore très peu de recherches de synergies dans l'administration ou le personnel technique.

b) Conseils d'administration

Nous avons constaté que les conseils d'administration des sociétés de remontées mécaniques étaient constitués de personnes motivées, engagées, aux profils divers certes et qui accomplissent leur tâche dans des conditions de marché difficile qui nécessite une gestion économique rigoureuse. Toutefois, il était aussi fait mention d'une gestion de ces sociétés pour certaines très personnalisée, ce qui pouvait constituer un risque (gestion trop personnelle et succession), ainsi qu'une approche plutôt pragmatique dans la gestion, gestion financière en particulier !

Pour pallier ces risques, il est recommandé de mettre un peu de formalisme dans le fonctionnement tout en restant souple dans la gestion. Dans le fonctionnement et la répartition des tâches, il y a certaines lacunes d'où la nécessité de rédiger un Règlement d'organisation (obligatoire légalement lorsque la gestion est déléguée à un directeur par exemple ou qu'elle n'est pas exercée par tout le conseil).

Il convient également de recommander aux présidents des conseils d'administration de se soucier de la relève au sein du conseil, de leur succession à la présidence, partant du principe qu'il n'est pas évident de former un conseil avec des profils idéaux et de trouver des personnes motivées et prêtes à s'engager. A ce titre, on peut préciser que le nombre d'administrateurs peut être limité et que 7 membres serait une limite maximale.

Dans la définition de la stratégie à moyen terme, les conseils d'administration des sociétés doivent définir et mettre sur papier la vision et des objectifs stratégiques clairement établis. Le positionnement stratégique n'est pas suffisamment perceptible. S'il l'est dans la tête des administrateurs, il n'est souvent pas formalisé.

Sur le plan du suivi financier, nous recommandons la mise sur pied d'un reporting clair et synthétique. Les sociétés ont besoin d'être conduites de manière serrée sur le plan des liquidités en particulier.

En résumé, un nouvel administrateur entrant devrait pouvoir disposer des informations sur l'organisation, la stratégie ainsi que le suivi financier. Ce formalisme de vision, de positionnement et de réglementation avec mise à disposition des informations est la meilleure garantie de visibilité et de prévisibilité dans la gestion et la relève du conseil d'administration, pour la pérennité de l'entreprise.

4. Analyse technique

4.1. Situation

Le développement des domaines skiables des destinations du canton de Fribourg date de très nombreuses décennies. Certaines installations sont à leur 2ème ou 3ème génération. Pour toutes les sociétés, il est constaté que les installations visitées sont toutes bien entretenues.

Au fil des années, la réglementation a beaucoup évolué et depuis 2006 le cadre de loi a changé au niveau de l'office fédéral des transports (OFT) et celui des téléskis (CITT) est encore en cours de d'élaboration. Auparavant l'OFT contrôlait les installations, aujourd'hui il les surveille en imposant un devoir de diligence aux exploitants, donc à ces derniers de prouver que les travaux de maintenance sont faits correctement et les règles d'exploitation sont respectées selon la loi en vigueur.

La nouvelle loi a scindé en 3 parties les remontées mécaniques avec une durée de vie, soit :

- Partie électrique, 20 ans.
- Partie mécanique, 30 ans.
- Partie génie civil, 40 ans.

Arrivé à ces échéances, l'exploitant doit effectuer une analyse au besoin via des experts pour savoir si chacun des éléments de sécurité peuvent garantir une nouvelle période d'exploitation d'un certain nombre d'années en toute sécurité avec peut-être un plan de mesures.

Pour les installations construites avant le 1er janvier 2007 les durées de concession étaient entre 20 et 30 ans. Une prolongation pour une durée de 40 ans est possible (elle est même automatique conformément à l'article 67 LTV2). Par contre, les charges et conditions des autorisations originales demeurent valides. Pour cela l'exploitant doit se référer au plan d'utilisation pour les parties électriques, mécaniques et génie civil.

Les stations fribourgeoises disposent de plusieurs types de remontées mécaniques et de générations différentes. Les coûts de maintenance des téléportés ou des funiculaires sont élevés en comparaison des téléskis. Par exemple le changement d'une motorisation et de sa commande pour un téléporté approche le million de francs. Au vu de l'évolution des technologies dans ce domaine, l'exploitant peut se retrouver dans ce type d'investissements après 20 à 25 ans.

Plusieurs destinations arrivent à la fin d'un cycle et doivent durant ces prochaines années procéder à une analyse de sécurité de leurs installations. Elles seront très certainement dans l'obligation de changer des éléments sécuritaires qui leur occasionneront de gros investissements ou de construire une nouvelle remontée mécanique. Ce dernier cas se justifie par une amélioration du débit horaire, du confort et de la sécurité ou tout simplement par son âge avancé !

4.2. Installations de Télégruyère SA et RMF SA

	INSTALLATIONS	ANNEE DE CONSTRUCTION	DUREE D'AMORTISS.	ECHEANCE D'ARMORTISS.
La Berra	Télémixte Le Brand	2008	25	2033
Charmey	TC6 Vounetse	1998	25	2023
	TSD4 La Scie	2008	25	2033
Jaun	TSD4 Gastlosenexpress	2011	25	2036
Moléson	Funi Plan-Francey	1998	30	2028
	TPH Moléson	2011	30	2041
Schwarzsee	TSD4 kaiseregg	2011	25	2036

La durée d'amortissement varie en fonction du type d'installation soit :

Téléskis (TK)	15 ans
Télésièges fixes (TSF)	20 ans
Télésièges débrayables – Télécabines (TSD-TC)	25 ans
Funiculaires – Téléphériques (Funi–TPH)	30 ans

Cette durée est inférieure à celle de la vie de l'installation. Par contre dépassé ces périodes, elle permet à chacune des sociétés de se créer des fonds propres pour un nouvel investissement.

Le montant à amortir est égal au coût de construction moins les fonds publics conventionnellement remboursable !

5. Analyse financière des sociétés de remontées mécaniques

Le but premier de l'analyse est d'évaluer le bon fonctionnement de l'exploitation et la gestion financière des sociétés de remontées mécaniques, ainsi que de mettre en évidence les conditions de leur viabilité à plus long terme. Elle doit aussi permettre de définir si la gestion financière de leur exploitation est capable de supporter de futurs investissements.

L'analyse porte sur 4 années, de la saison 2013/2014 à 2016/2017 (les comptes finaux 2017/2018 n'étant pas encore disponibles au moment de la collecte de données).

Pour pouvoir pratiquer une analyse complète, il faut séparer les activités des remontées mécaniques des autres activités (restauration et parking principalement), ainsi que tenir compte des saisons. Chaque société a donc été analysée séparément et sans être mis en comparaison avec une autre. Il est à relever que le niveau de détails des informations fournies ne sont cependant pas identiques.

Par souci de compréhension et de cohérence, ce rapport présente les mêmes chiffres clés pour chaque société de remontées mécaniques (SRM) sous forme de tableau et de graphiques. Les commentaires sont quant à eux basés sur l'analyse détaillée et donc propres à chaque société. Chacune d'entre elle a ainsi été analysée selon ses spécificités et caractéristiques.

Le tableau ci-dessous présente des valeurs de référence du secteur des remontées mécaniques suisses. Compte tenu qu'elles ne tiennent pas compte des particularités propres à chaque SRM, elles n'ont pas été prises comme référentiel dans cette étude.

Valeurs de référence moyennes des remontées mécaniques suisses en 2001

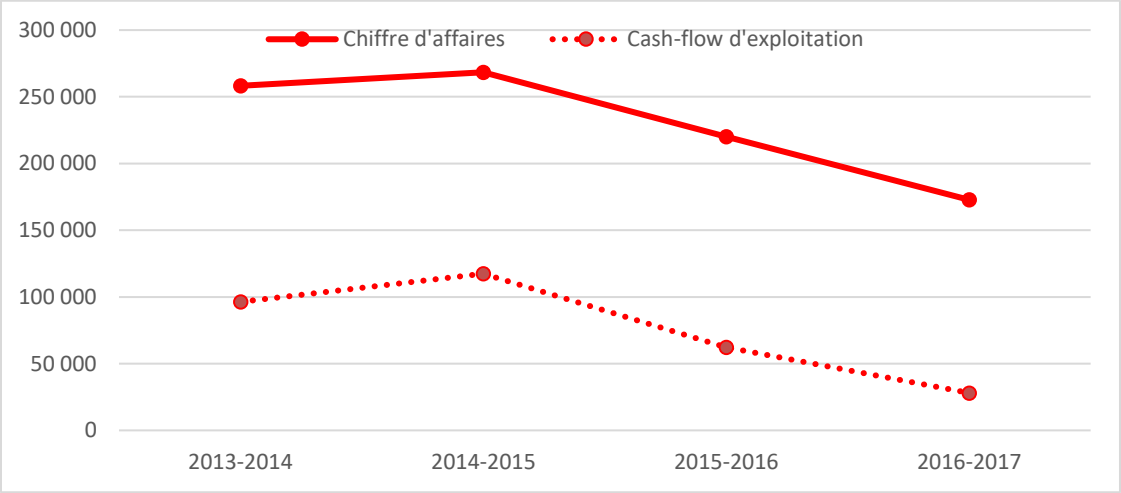
Description	Critère	
Frais de personnel	37	en % du chiffre d'affaires
Frais d'entretien, d'énergie, administratifs et de promotion	32	en % du chiffre d'affaires
Charges et produits financiers	6	en % du chiffre d'affaires
Fonds propres	25-30	en % du bilan

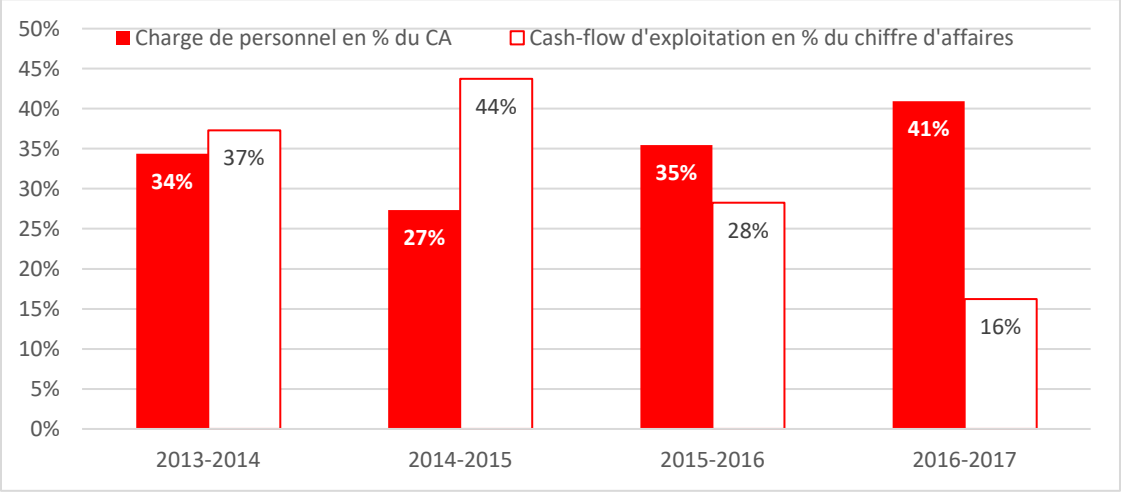
Source : Rütter et al (2001), Der Tourismus im Wallis, RMS

5.1. **Analyse de la société de Rathvel** (Ski-Lifts Rathvel SA)

5.1.1. *Chiffres clés*

Activité transport (RM)	**2013-2014**	**2014-2015**	**2015-2016**	**2016-2017**	**MOYENNE**
nombre de jour d'ouverture (été + hiver)	**80**	**64**	**62**	**47**	**63**
Chiffre d'affaires	258 189	268 362	220 150	172 787	229 872
Cash-flow d'exploitation	96 280	117 412	62 174	28 048	75 978
% du chiffre d'affaires	*37%*	*44%*	*28%*	*16%*	*33%*
Charges de personnel	-88 737	-73 354	-78 032	-70 723	-77 711
% du chiffre d'affaires	*34%*	*27%*	*35%*	*41%*	*34%*
Amortissements	-74 200	-97 210	-55 447	-36 717	-65 893
Charges financières	1 761	2 432	-226	8 187	3 038
% du chiffre d'affaires	*-1%*	*-1%*	*0%*	*-5%*	*-1%*
Cash-flow d'exploitation des activités annexes	0	0	0	0	0
Cash-flow d'exploitation de la société	**96 280**	**117 412**	**62 174**	**28 048**	**75 978**
Capitaux propres	715 037	522 758	523 502	515 753	
% du bilan	*71%*	*73%*	*77%*	*77%*	
jours d'ouverture été					
jours d'ouverture hiver	*80*	*64*	*62*	*47*	*63*
Chiffre d'affaires été					
Chiffre d'affaires hiver	258 189	268 362	220 150	172 787	229 872
Chiffre d'affaires	**258 189**	**268 362**	**220 150**	**172 787**	**229 872**
% été	*0%*	*0%*	*0%*	*0%*	*0%*
%hiver	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*





5.1.2. *Analyse et commentaires*

Le chiffre d'affaires des remontées mécaniques de Rathvel est en baisse depuis la saison 2014/2015 suite à de mauvaises conditions hivernales. Il est passé de CHF 268k en 2014/2015 à CHF 173k en 2016/2017, soit près de CHF 95k (-35%).

La structure de ses installations est peu coûteuse en énergie, qui ne représente que 10% du chiffre d'affaires, voire 8% les deux dernières années.

Les frais de personnel sont très bien maîtrisés et ne dépassent presque jamais 40% du chiffre d'affaires. Ceci est possible, car la station emploie essentiellement du personnel à la demande, ce qui lui permet donc d'adapter très rapidement ce type de coûts selon la fréquentation.

Bien que le chiffre d'affaires ait fortement diminué, la marge après frais d'énergie et coûts de personnel reste au-dessus de 50% du chiffre d'affaires, grâce à la flexibilité de sa gestion des ressources en personnel et à sa structure. Il faut donc conserver cet avantage et veiller à ne pas modifier cette bonne pratique.

Hormis des frais de casse moteur en 2016/2017, les frais d'entretien sont très stables et prévisibles à long terme (autour de CHF 15k).

Les autres coûts fixes (assurances, frais de locations, frais d'administration, publicité, etc.) sont faibles et stables chaque année. La station est parvenue à les absorber lors de chaque exercice analysé.

Les amortissements sont correspondants à la durée de vie économique des immobilisations.

Le cash-flow d'exploitation est chaque année positif et atteint généralement 30% du chiffre d'affaires, sauf en 2016/2017 où il reste positif mais n'atteint que 16% du chiffre d'affaires.

Les fonds propres de la société sont bons (77%)

5.1.3. *Résumé*

La SRM de Rathvel n'offre aucune autre activité que celle de remontées mécaniques. Elle ne dégage aucun revenu l'été et ne profite donc pas de ses ressources déjà disponibles pour proposer d'autres produits ou services. A noter qu'elle a cependant engagé une réflexion à ce sujet pour les années à venir.

Malgré cela, la très bonne gestion de ses frais en énergie et en personnel, ainsi que la maîtrise de ses coûts fixes lui permettent de dégager un cash-flow positif et régulier chaque année.

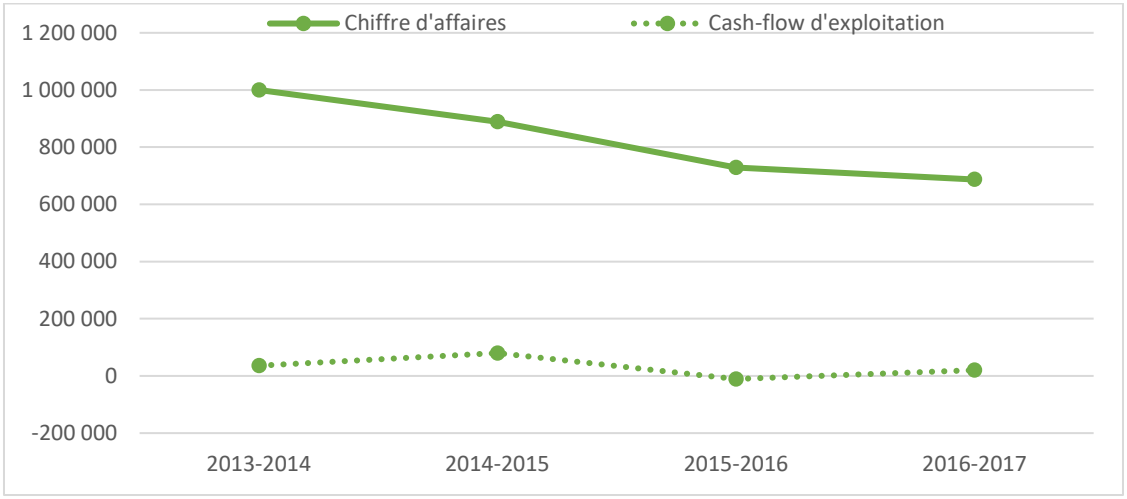
Bien que le développement d'une offre estivale ou d'activités alternatives aux remontées mécaniques pourraient être une piste de développement, la station de Rathvel peut assurer une viabilité à long terme de son exploitation, ainsi que de futurs investissements, si elle continue ainsi.

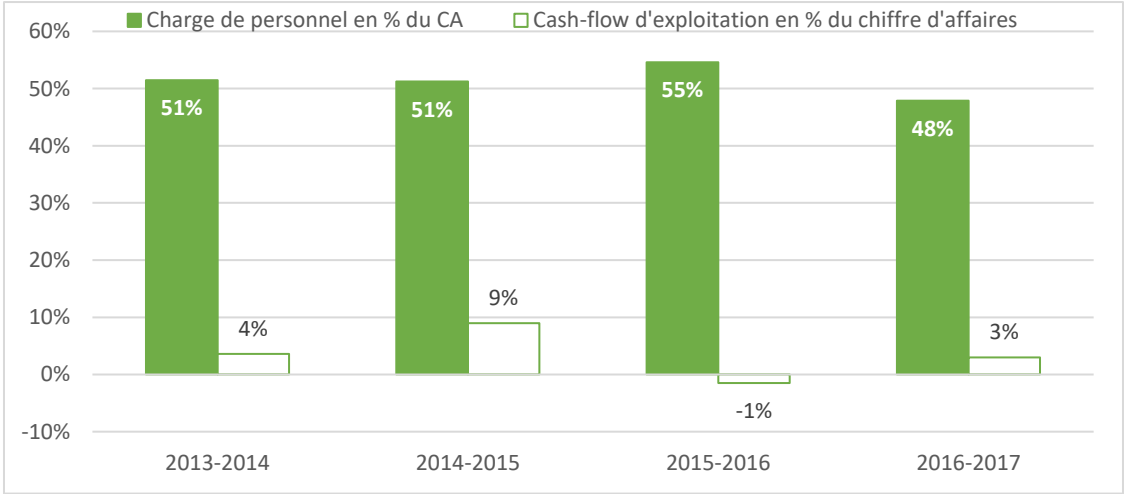
Le suivi financier de Rathvel est pour l'heure suffisant. En cas de développement de produits ou services supplémentaires ou d'une offre estivale, il sera nécessaire de prévoir un suivi permettant d'analyser les revenus annexes de manières distinctes.

5.2. **Analyse de la société des Paccots** (Monte-Pente Corbetta SA)

5.2.1. *Chiffres clés*

Activité transport (RM)	**2013-2014**	**2014-2015**	**2015-2016**	**2016-2017**	**MOYENNE**
nombre de jour d'ouverture (été + hiver)	**81**	**63.5**	**69**	**54**	**67**
Chiffre d'affaires	1 000 086	889 438	728 948	686 956	826 357
Cash-flow d'exploitation	35 837	79 946	-10 753	20 631	31 415
% du chiffre d'affaires	*4%*	*9%*	*-1%*	*3%*	*4%*
Charges de personnel	-514 499	-455 642	-398 004	-328 767	-424 228
% du chiffre d'affaires	*51%*	*51%*	*55%*	*48%*	*51%*
Amortissements	-21 819	-45 531	-93 731	-85 482	-61 641
Charges financières	-12 932	-32 219	79 810	-19 114	3 886
% du chiffre d'affaires	*1%*	*4%*	*-11%*	*3%*	*0%*
Cash-flow d'exploitation des activités annexes	16 180	0	0	0	4 045
Cash-flow d'exploitation de la société	**52 017**	**79 946**	**-10 753**	**20 631**	**35 460**
Fonds propres	434 462	435 115	409 367	323 856	
% du bilan	*32%*	*32%*	*28%*	*20%*	
jours d'ouverture été					
jours d'ouverture hiver	*81*	*63.5*	*69*	*54*	*67*
Chiffre d'affaires été	0	0	0	0	0
Chiffre d'affaires hiver	1 000 086	889 438	728 948	686 956	826 357
Chiffre d'affaires	**1 000 086**	**889 438**	**728 948**	**686 956**	**826 357**
% été	*0%*	*0%*	*0%*	*0%*	*0%*
%hiver	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*





5.2.2. *Analyse et commentaires*

Le chiffre d'affaires a connu une forte diminution, -CHF 313k entre 2013/2014 et 2016/2017. Cela s'explique essentiellement par de mauvaises conditions d'enneigement de la station en 2014/2015 et 2016/2017.

Les installations de cette société sont très peu coûteuses en énergie. Celles-ci ne dépassent jamais 5% du chiffre d'affaires.

Les frais de personnel s'ajustent à la fréquentation (bonne flexibilité). Ils restent cependant élevés, dépassant 50% du chiffre d'affaires les 3 premières années étudiées. Ceci s'explique par la structure des installations de la station (transport tiré uniquement). Malgré tout, des mesures ont été mises en place pour diminuer cette charge depuis 2016/2017 qui est passée en-dessous de cette barre des 50% la même année.

Ainsi, la marge après frais d'énergie, d'entretien et de personnel a pu retrouver un niveau de plus de 40% du chiffre d'affaires (résultat vérifié aussi en 2017/2018)

Bien que les frais de véhicules aient augmenté en 2016/2017 de CHF 20k, l'échéance du leasing en 2017/2018 compensera plus largement cette augmentation. Ainsi, les frais d'entretien, de leasing et de véhicules sont planifiés et stables et avoisinent chaque années les CHF 180k.

A partir de 2015/2016, des frais de billetterie (SKIDATA) et de service de parking sont ajoutés, mais ils sont compensés entièrement par une augmentation de la rentabilité, une baisse des frais administratifs et des frais généraux. Les efforts consentis améliorer la gestion des coûts fixes ont porté leur fruits : une baisse de plus de 10% est constatée (CHF 135k par an à un peu moins de CHF 120k).

Depuis 2015/2016, la stratégie d'amortissements a été revue. Plus agressive qu'auparavant, elle doit permettre à la société de se constituer des réserves afin de réinvestir.

Le cash-flow d'exploitation de la société est positif, mais il peut être insuffisant lors des années avec un faible enneigement. Les effets des actions correctives mises en place doivent permettre de limiter la dépendance aux mauvaises conditions météorologiques les années à venir.

Le niveau des fonds propres de la société est faible (20%).

5.2.3. *Résumé*

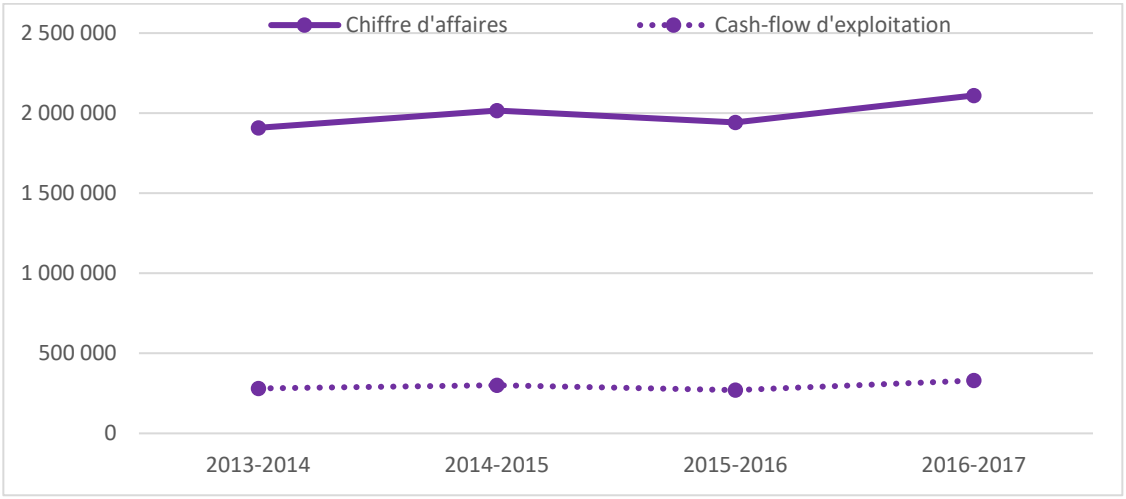
La gestion financière et la maîtrise de ses coûts sont démontrées. De manière générale, les charges d'exploitation ont diminué. Cependant, dans l'état actuel et sur la période analysée, le niveau des revenus doit continuer à augmenter afin de permettre de dégager des liquidités et de retrouver un niveau de fonds propres plus élevé.

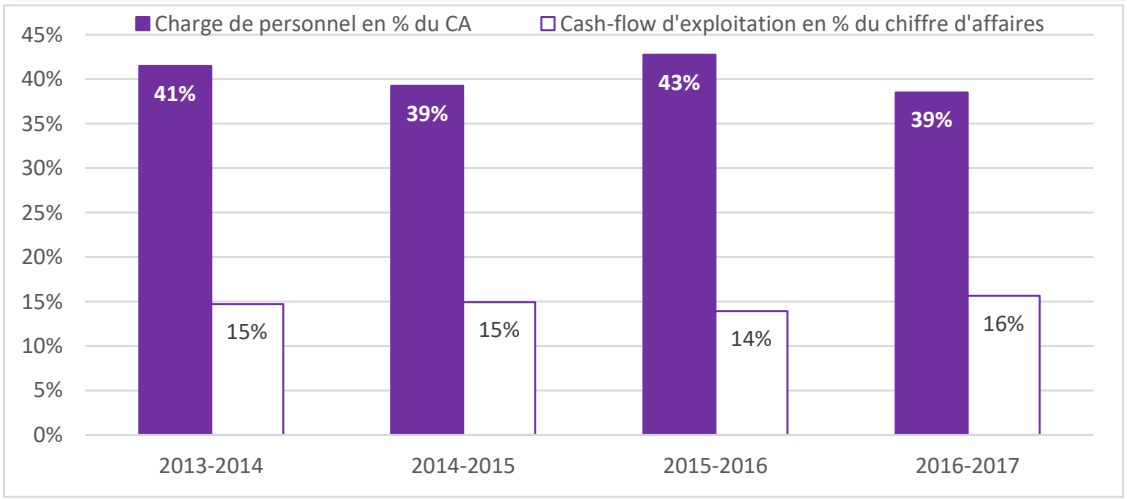
Conscient que pour continuer ses activités la fréquentation doit augmenter même lors des moins bonnes saisons, le nouveau conseil d'administration (2015/2016) a entrepris plusieurs actions dont les effets n'ont pas pu être totalement mesurés durant la période analysée, mais lors de la saison 2017/2018 seulement. Bénéficiant de bonnes conditions météorologiques, le chiffres d'affaire de cet exercice a dépassé CHF 1'200k, permettant d'atteindre un cash-flow d'exploitation de presque CHF 270k. Il faut continuer ainsi et les effets bénéfiques des efforts devraient se confirmer sur les années à venir, garantissant un avenir viable à la société.

5.3. **Analyse de la société de Moléson** (Centre touristique Gruyères-Moléson-Vudalla SA)

5.3.1. *Chiffres clés*

Activité transport (RM)	**2013-2014**	**2014-2015**	**2015-2016**	**2016-2017**	**MOYENNE**
nombre de jour d'ouverture (été + hiver)	**256**	**256**	**260**	**253**	**256**
Chiffre d'affaires	1 908 370	2 016 042	1 941 466	2 110 471	1 994 087
Cash-flow d'exploitation	280 535	300 643	270 188	329 938	295 326
% du chiffre d'affaires	*15%*	*15%*	*14%*	*16%*	*15%*
Charges de personnel	-791 478	-791 382	-829 672	-812 684	-806 304
% du chiffre d'affaires	*41%*	*39%*	*43%*	*39%*	*40%*
Amortissements	-280 000	-299 802	-268 483	-327 101	-293 847
Charges financières	0	0	0	0	0
% du chiffre d'affaires	*0%*	*0%*	*0%*	*0%*	*0%*
Cash-flow d'exploitation des activités annexes	0	0	0	0	0
Cash-flow d'exploitation de la société	**280 535**	**300 643**	**270 188**	**329 938**	**295 326**
Fonds propres	5 643 190	5 644 031	5 645 736	5 648 573	
% du bilan	*84%*	*88%*	*88%*	*85%*	
jours d'ouverture été	*166*	*162*	*166*	*164*	*165*
jours d'ouverture hiver	*90*	*94*	*94*	*89*	*92*
Chiffre d'affaires été	1 185 623	1 168 013	1 254 921	1 513 348	1 280 476
Chiffre d'affaires hiver	722 747	848 029	686 545	597 123	713 611
Chiffre d'affaires	**1 908 370**	**2 016 042**	**1 941 466**	**2 110 471**	**1 994 087**
% été	*62%*	*58%*	*65%*	*72%*	*64%*
%hiver	*38%*	*42%*	*35%*	*28%*	*36%*





5.3.2. *Analyse et commentaires*

Le chiffre d'affaires hivernal diminue depuis la saison 2014/2015 suite à de mauvaises conditions météorologiques en 2015/2016 et 2016/2017. Malgré cela, le chiffre d'affaires de la station est très stable et se situe autour des CHF 2'000k. Effectivement, elle réalise la majeure partie de son chiffre d'affaires en été. La fréquentation quotidienne moyenne estivale est en forte augmentation les deux dernières années, tout comme le chiffre d'affaires (+7% entre 2014/2015 et 2015/2016 et +21% entre 2015/2016 et 2016/2017), bien que le nombre de jours exploités durant cette saison n'ait pas augmenté.

La proportion du besoin en énergie selon la saison n'est pas identique (3% du chiffre d'affaires en été et environ 6% en hiver). Elle est reste cependant stable autour de CHF 80k et ne représente que 4% en moyenne du chiffre d'affaires annuel.

Les frais de personnel sont très stables et avoisinent chaque année CHF 800k. La station les a proportionnellement baissés en hiver, tout en les maintenant très stables pendant la période estivale, malgré l'augmentant la fréquentation. Elle a très bien su s'adapter aux changements de son environnement et démontre une bonne maîtrise dans la gestion de ses charges de personnel.

Les frais d'entretiens sont assez élevés, dû à la nature de ses installations, mais ils sont bien planifiés et stables, ne dépassant jamais 20% du chiffre d'affaires.

Ainsi, la marge de la société après frais d'énergie, de personnel et d'entretien se situe chaque année entre 36% et 40% du chiffre d'affaires.

Les autres coûts fixes (assurances, frais de locations, frais d'administration, publicité, etc.) sont stables entre CHF 400k et CHF 450k, hormis en 2016/2017 où ils atteignent CHF 500k. Cette augmentation s'explique par des dépenses exceptionnelles relatives à un jubilé et à des frais judiciaires.

Le montant des amortissements suit une planification qui est au moins celle recommandée dans la section technique, ce qui lui permet de constituer des réserves.

Le cash-flow dégagé de la société est positif et assez stable autour des 15% du chiffre d'affaires.

Le niveau des fonds propres (85%) est très bon et témoigne d'une bonne solidité financière de la société.

5.3.3. *Résumé*

Le Centre touristique Gruyères-Moléson-Vudalla SA ne développe pas lui-même d'autres activités que celle de transport de personnes. Une de ses particularités est qu'il réalise la part la plus importante de son chiffre d'affaires et de son cash-flow sur la période estivale (contrairement à toutes les autres destinations étudiées), ce qui la rend moins dépendante aux conditionnements d'enneigement à court terme.

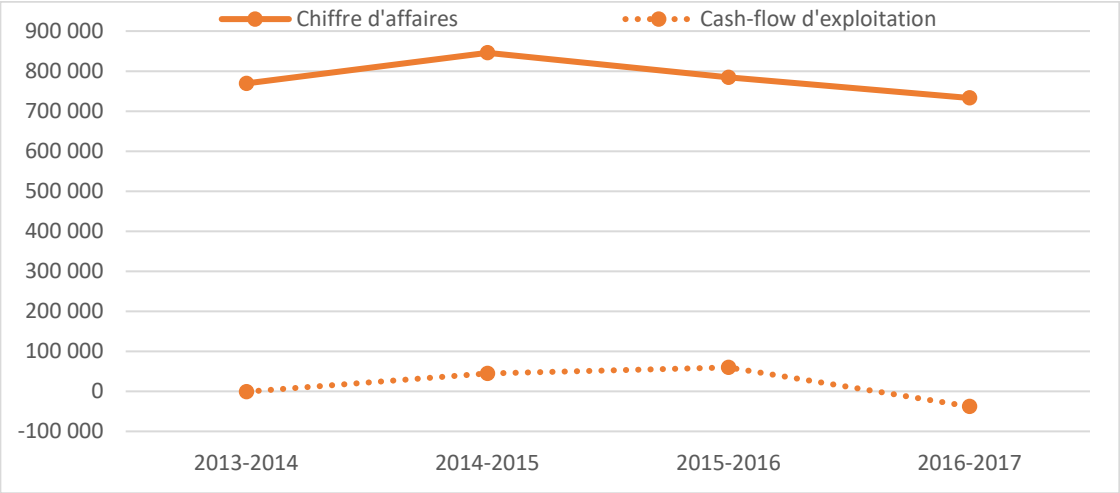
Sa gestion financière est maîtrisée depuis longtemps et elle est capable de générer les liquidités et assurances financières nécessaires à sa viabilité et à son développement à long terme.

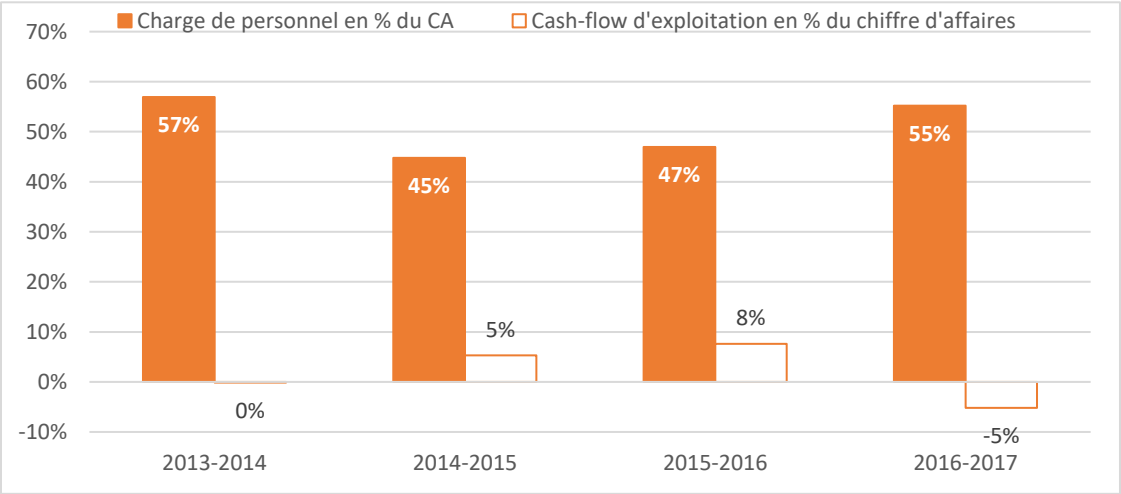
La gestion financière de la société est faite en interne et est très professionnelle. Le niveau de détail des informations est particulièrement détaillé, ce qui assure un suivi financier de qualité.

5.4. **Analyse de la société de Jaun** (Jaun-Gastlosen Bergbahnen AG)

5.4.1. *Chiffres clés*

Activité transport (RM)	**2013-2014**	**2014-2015**	**2015-2016**	**2016-2017**	**MOYENNE**
nombre de jour d'ouverture (été + hiver)	**145**	**169**	**188**	**182**	**171**
Chiffre d'affaires	769 088	845 703	784 604	732 879	783 069
Cash-flow d'exploitation	-1 153	44 631	59 713	-37 791	16 350
% du chiffre d'affaires	0%	5%	8%	-5%	2%
Charges de personnel	-437 895	-378 900	-368 153	-404 741	-397 422
% du chiffre d'affaires	57%	45%	47%	55%	51%
Amortissements	-27 424	-29 435	-99 545	-38 667	-48 768
Charges financières	-13 268	-14 207	46 499	-15 028	999
% du chiffre d'affaires	2%	2%	-6%	2%	0%
Cash-flow d'exploitation des activités annexes	0	0	0	0	0
Cash-flow d'exploitation de la société	**-1 153**	**44 631**	**59 713**	**-37 791**	**16 350**
Fonds propres	1 173 966	1 177 564	1 186 134	1 098 077	
% du bilan	71%	74%	74%	70%	
jours d'ouverture été	70	100	89	88	87
jours d'ouverture hiver	75	69.0	99	94	84
Chiffre d'affaires été	54 371	81 391	85 923	91 033	78 180
Chiffre d'affaires hiver	714 717	764 312	698 681	641 846	704 889
Chiffre d'affaires	**769 088**	**845 703**	**784 604**	**732 879**	**783 069**
% été	7%	10%	11%	12%	10%
%hiver	93%	90%	89%	88%	90%





5.4.2.*Analyse et commentaires*

Le chiffre d'affaires estival des remontées mécaniques est en augmentation depuis 4 ans et atteint presque CHF 100k, soit plus de 12%, en 2016/2017. Cette hausse permet de combler presque entièrement la baisse du chiffre d'affaires hivernal, sauf en 2016/2017 où la fréquentation a été très faible suite à de mauvaises conditions météorologiques.

Les frais en énergie se situent entre 15% et 20% du chiffre d'affaires. Ce montant est important et varie chaque année, car il dépend principalement induit de l'enneigement artificiel et non uniquement de l'énergie nécessaire aux installations de transport.

Les frais de personnel sont élevés et dépassent 50% du chiffre d'affaires. Certaines années, ils sont supérieurs à 60%. Cette proportion est très élevée, mais elle est à mettre en parallèle avec les coûts d'entretien, car une partie de la maintenance et des réparations est réalisée par la main-d'œuvre de la société.

Les frais d'entretien sont très variables d'une année à l'autre. Comme précisé ci-dessus, il faut les rapprocher des frais de personnel. Ainsi, les frais de personnel et d'entretien sont stables autour de 75% du chiffre d'affaires. Ce montant reste très important pour la société.

Les coûts fixes avoisinent chaque année les CHF 135k, sauf en 2016/2017 suite à l'achat d'un panneau électrique d'affichage passé en charges sans être activé. Ses coûts sont bien planifiés et maîtrisés.

Les amortissements sont suffisants pour permettre de futurs réinvestissements.

Le cash-flow de la société n'est pas chaque année positif, principalement l'année 2016/2017 à cause de mauvaises conditions météorologiques.

Les fonds propres ont diminué après l'exercice 2016/2017, mais ils restent très bons à un niveau de 70% du bilan.

5.4.3.*Résumé*

La société de Jaun peut dégager régulièrement un cash-flow positif. Bien que son chiffre d'affaires estival soit en augmentation, elle reste dépendante de sa fréquentation hivernale et de la bonne marche de ses activités de remontées lors de cette saison. Ainsi, les mauvaises années, elle ne peut pas assurer un cash-flow positif.

Les pistes à développer afin d'y parvenir sont les suivants : d'un côté, continuer à élargir son offre estivale et développer des activités annexes ; de l'autre axe, diminuer les charges de personnel et d'entretien d'au moins 5 points.

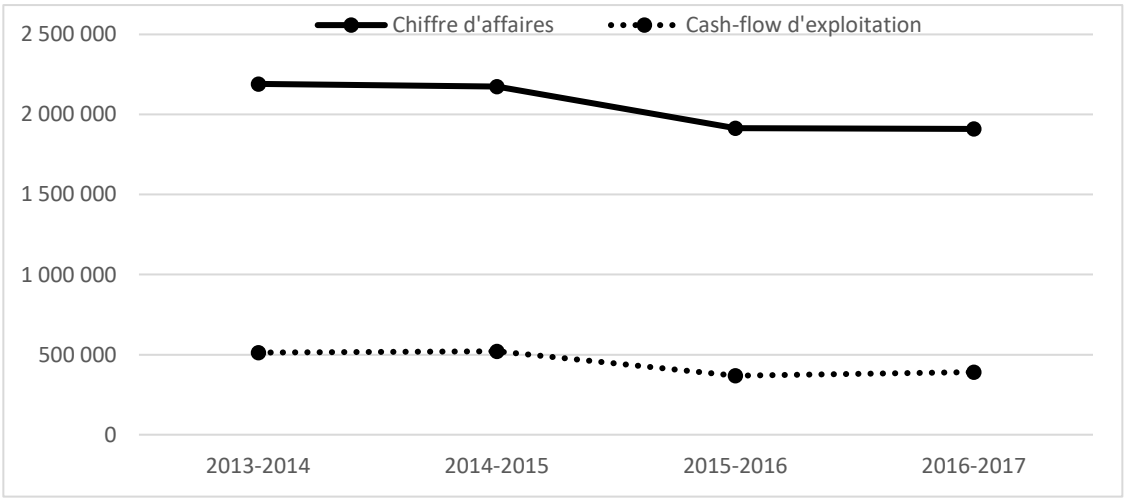
De plus, afin de démontrer l'intérêt d'effectuer elle-même ses propres travaux d'entretien, une analyse des heures réalisées par secteur sera mise en place (projet en-cours en 2018/2019). Une comparaison avec les tarifs du marché devra notamment être effectuée.

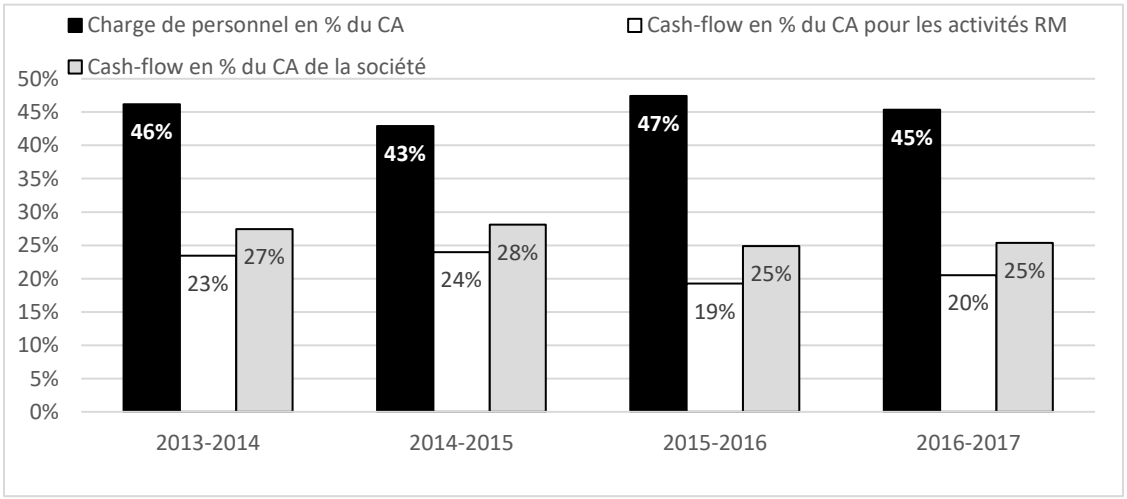
La gestion financière de la société est bonne. Elle doit cependant développer des axes d'analyse, afin d'être en mesure de comprendre plus en détails le résultat par saison notamment.

5.5. **Analyse de la société de Schwarzsee** (Kaisereggbahnen-Schwarzsee AG)

5.5.1. *Chiffres clés*

Activité transport (RM)	**2013-2014**	**2014-2015**	**2015-2016**	**2016-2017**	**MOYENNE**
nombre de jour d'ouverture (été + hiver)	**243**	**229**	**253**	**227**	**238**
Chiffre d'affaires	2 190 963	2 175 407	1 915 029	1 909 775	2 047 794
Cash-flow d'exploitation	513 387	521 062	368 632	391 269	448 588
% du chiffre d'affaires	*23%*	*24%*	*19%*	*20%*	*22%*
Charges de personnel	-1 012 098	-933 409	-907 841	-866 193	-929 885
% du chiffre d'affaires	*46%*	*43%*	*47%*	*45%*	*45%*
Amortissements	-677 839	-618 371	-562 677	-538 285	-599 293
Charges financières	-22 198	-27 441	-38 251	-48 319	-34 052
% du chiffre d'affaires	*1%*	*1%*	*2%*	*3%*	*2%*
Cash-flow d'exploitation des activités annexes	423 305	433 225	396 794	394 072	411 849
Cash-flow d'exploitation de la société	**936 692**	**954 287**	**765 426**	**785 341**	**860 437**
Fonds propres	5 047 715	5 049 441	5 052 012	5 054 064	
% du bilan	*45%*	*46%*	*45%*	*48%*	
jours d'ouverture été	*136*	*149*	*159*	*144*	*147*
jours d'ouverture hiver	*107*	*80*	*94*	*83*	*91*
Chiffre d'affaires été	856 302	877 704	934 835	960 794	907 409
Chiffre d'affaires hiver	2 560 823	2 517 097	2 138 857	2 134 517	2 337 824
Chiffre d'affaires	**3 417 125**	**3 394 801**	**3 073 692**	**3 095 311**	**3 245 232**
% été	*25%*	*26%*	*30%*	*31%*	*28%*
%hiver	*75%*	*74%*	*70%*	*69%*	*72%*





5.5.2. *Analyse et commentaires*

Le chiffre d'affaires hivernal a diminué les deux dernières saisons analysées, suite à de mauvaises conditions météorologiques. Malgré un chiffre d'affaires estival en constante hausse et qui représente actuellement plus de 30% du montant annuel réalisé, cette baisse n'a pas pu être complétement compensée. En effet, ce dernier est passé de CHF 2'175k à presque CHF 1'900k, ce qui représente une baisse de plus de 12% en 2 ans.

Les coûts d'énergies sont très stables et en-dessous de 15% du chiffre d'affaires chaque année, ce qui est très bon compte tenu type d'installations de transport de la société et étant donné qu'elle possède en outre des infrastructures d'enneigement artificiel.

Les frais de personnel sont maîtrisés et s'adaptent chaque année à la fréquentation de la station, bien que globalement ils sont plutôt élevés (45% du chiffre d'affaires des activités de transports).

Les frais d'entretien sont bien planifiés avec des révisions ponctuelles plus importantes (tous les 3 à 5 ans). Ils avoisinent annuellement les CHF 300k, excepté les années durant lesquelles ces interventions spécifiques ont lieu.

Ainsi, la marge de la société après frais d'énergie, de personnel et d'entretien se situe chaque année entre 30% du 35% chiffre d'affaires.

Les autres coûts fixes (leasing, assurances, frais de locations, etc.) sont constants et approchent les CHF 200k.

Le montant des amortissements de la société permet de créer des réserves et de refinancer de futurs investissements.

Le cash-flow dégagé par les activités de transport est positif toutes les années de la période analysée. Il est cependant en baisse depuis 2 ans, passant de CHF 520k en 2014/2015 à CHF 390k en 2016/2017, soit une diminution de plus de 24%.

Le cash-flow des activités annexes est quant à lui très stable et permet de dégager près de CHF 400k de liquidités supplémentaires annuellement, soit pratiquement la moitié du cash-flow de la société.

Les fonds propres de la société sont bons (50% du bilan).

5.5.3. *Résumé*

Grâce à sa diversité d'activités et aux bons résultats de ses activités estivales, la station de Schwarzsee peut dégager un cash-flow positif chaque année et peut voir son avenir financier de manière pérenne. En 2017/2018, le cash-flow a augmenté de plus de CHF 100k (+13%) par rapport à l'année précédente, confirmant que la diminution des deux dernières années analysées n'était que passagère.

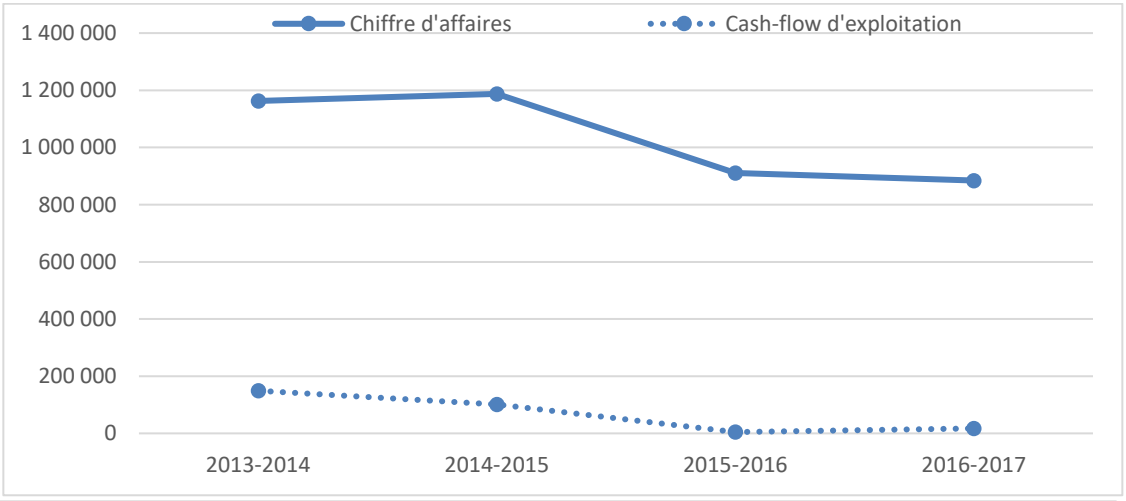
Sa gestion financière est bonne et maîtrisée, bien qu'une attention particulière doive être mise sur les frais de personnel des activités de transports qui ne doivent pas augmenter. La société était au courant de cette situation.

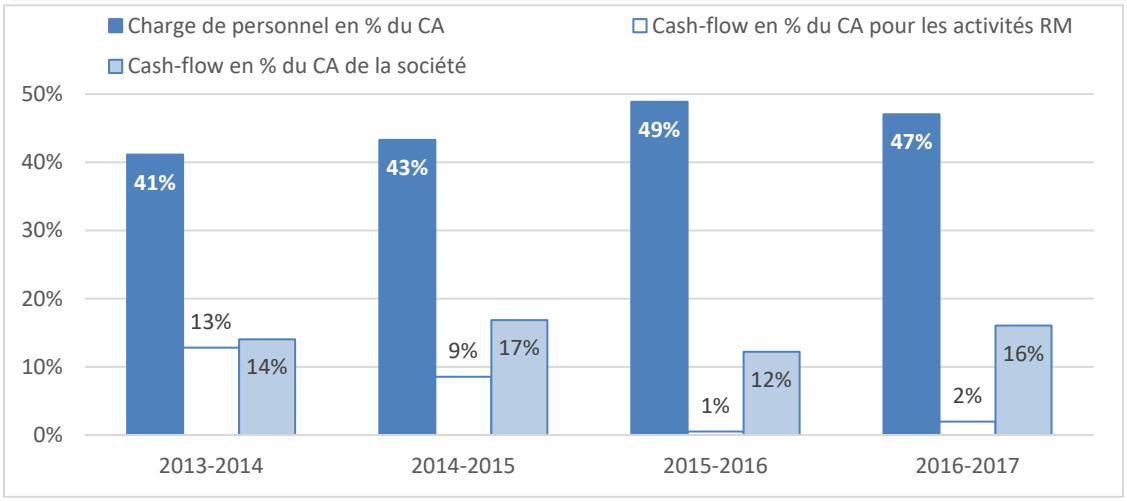
Suite à cette analyse et compte tenu de la part importante de ses activités annexes et estivales, un suivi et des analyses spécifiques ont été introduits en 2017/2018 (intégrés au rapport de gestion) pour permettre de mieux les contrôler. Ceci a permis de remarquer que chacune des activités étaient en progression (+ 7% sur les activités de RM, +27% sur la gastronomie, +16% sur le parking).

5.6. **Analyse de la société de La Berra** (Société des remontées mécaniques de la Berra SA)

5.6.1. *Chiffres clés*

Activité transport (RM)	**2013-2014**	**2014-2015**	**2015-2016**	**2016-2017**	**MOYENNE**
nombre de jour d'ouverture (été + hiver)	**0**	**184**	**199**	**174**	**139**
Chiffre d'affaires	1 163 096	1 187 358	910 374	884 387	1 036 304
Cash-flow d'exploitation	149 068	101 244	4 554	17 205	68 018
% du chiffre d'affaires	*13%*	*9%*	*1%*	*2%*	*7%*
Charges de personnel	-478 347	-513 802	-444 914	-415 805	-463 217
% du chiffre d'affaires	*41%*	*43%*	*49%*	*47%*	*45%*
Amortissements	-152 805	-231 647	-248 053	-291 135	-230 910
Charges financières	-84 720	-45 060	-50 665	-74 536	-63 745
% du chiffre d'affaires	*7%*	*4%*	*6%*	*8%*	*6%*
Cash-flow d'exploitation des activités annexes	16 500	118 952	121 203	151 284	101 985
Cash-flow d'exploitation de la société	**165 568**	**220 196**	**125 757**	**168 489**	**170 003**
Fonds propres	3 117 004	3 098 866	3 641 322	3 731 071	
% du bilan	*61%*	*54%*	*59%*	*49%*	
jours d'ouverture été	*0*	*108*	*112*	*98*	*106*
jours d'ouverture hiver	*87*	*76*	*87*	*76*	*80*
Chiffre d'affaires été	8 250	207 886	177 064	238 500	157 925
Chiffre d'affaires hiver	1 171 346	1 098 424	854 513	811 953	984 059
Chiffre d'affaires	**1 179 596**	**1 306 310**	**1 031 577**	**1 050 453**	**1 141 984**
% été	*1%*	*16%*	*17%*	*23%*	*14%*
%hiver	*99%*	*84%*	*83%*	*77%*	*86%*





5.6.2.*Analyse et commentaires*

Le chiffre d'affaires hivernal a fortement baissé (-26%) entre 2014/2015 et 2016/2017 à cause de mauvaises conditions météorologiques les deux dernières années, alors que la saison estivale est en augmentation et représente plus de 20% du chiffre d'affaires total en 2016/2017.

Suite au dernier investissement dans une nouvelle installation, les charges en énergie ont augmenté à partir de 2015/2016 et se sont stabilisées autour de 12% du chiffre d'affaires, contre 8% auparavant en hiver.

Les frais de personnel ont diminué en termes absolus, mais ont proportionnellement augmenté par rapport au chiffre d'affaires. Ils représentaient env. 40% du chiffre d'affaires en 2013/2014 et 2014/2015 et se montent depuis 2015/2016 à presque 50%. Les charges de personnel à l'année ont augmenté, alors que les charges d'employés saisonniers ont diminué. Ces coûts sont donc moins adaptables qu'auparavant. Il est à présent nécessaire de mieux rentabiliser les activités sur l'ensemble de l'année.

Depuis 2014/2015, les frais d'entretiens ont fortement diminué et sont passés de plus de CHF 200k par année à environ CHF 130k.

Ainsi, les charges en frais d'énergie, de personnel et d'entretien ont diminué passant de CHF 840k en 2014/2015 à CHF 650k en 2016/2017 (-23%). Elles ont cependant proportionnellement augmenté par rapport au chiffre d'affaires (celui-ci ayant fortement baissé durant la même période).

Les autres coûts fixes (leasing, assurances, frais de locations, frais d'administration, publicité, etc.) ont aussi diminué suite au terme du leasing (- CHF 67k par année) et se sont stabilisés autour de CHF 150k.

Les amortissements sont bons et permettent à la société de créer les réserves nécessaires à d'éventuels futurs réinvestissements.

Le cash-flow des activités de transport est significativement impacté par la baisse du chiffre d'affaires de la saison d'hiver. Heureusement, les activités annexes permettent de dégager un cash-flow positif chaque année et ce dernier est en croissance sur toute la période analysée.

Le capital action a été augmenté et le niveau des fonds propres est bon (49% du bilan).

5.6.3.*Résumé*

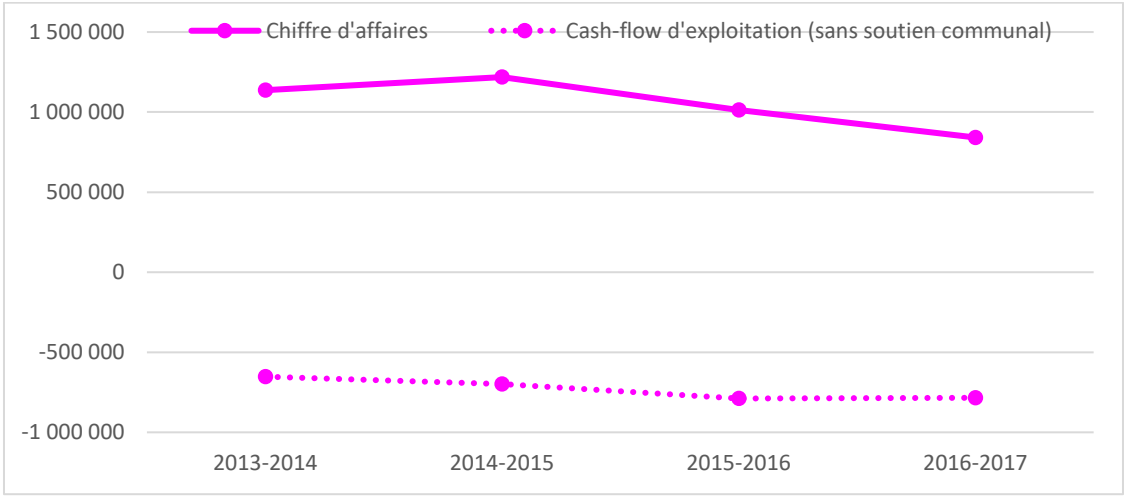
Bien que les liquidités générées par les activités de transports restent faibles, la société dégage chaque année un cash-flow positif grâce aux produits des autres activités. Sa bonne gestion financière a permis de diminuer fortement les charges et elle peut ainsi assurer une viabilité de son exploitation à long terme.

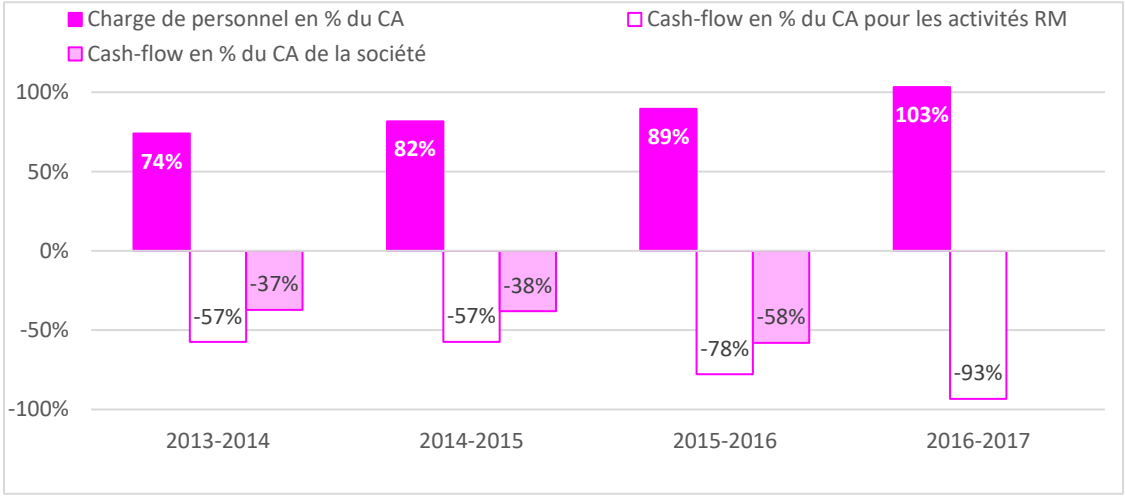
La stratégie de développement de la destination doit encore être éprouvée, mais il est relevé que la gestion et l'implication d'un personnel fixe annuel doit permettre d'augmenter les services et les compétences toute l'année, et par conséquent d'accroître l'attractivité des autres saisons que l'hiver. Cette augmentation du chiffre d'affaires ne doit pas se faire au détriment de celui hivernal. Il doit ainsi permettre de ramener les coûts de personnel autour de 40% du chiffre d'affaires annuel. Des activités supplémentaires pourraient aider le développement pour un coût marginal faible (la majeure partie des charges est déjà « engagée »). C'est d'ailleurs le cas avec le parcours VTT qui a été créé en 2018 et qui permet d'accroître les revenus de la société durant la saison estivale.

5.7. **Analyse de la société de Charmey** (Télécabine de Charmey Les-Dents-Vertes en Gruyère SA)

5.7.1. *Chiffres clés*

Activité transport (RM)	**2013-2014**	**2014-2015**	**2015-2016**	**2016-2017**	**MOYENNE**
nombre de jour d'ouverture (été + hiver)	**194**	**169**	**165**	**162**	**173**
Chiffre d'affaires	1 136 058	1 218 549	1 012 791	841 419	1 052 204
Cash-flow d'exploitation (sans soutien communal)	-652 432	-698 418	-788 731	-784 629	-731 052
% du chiffre d'affaires	*-57%*	*-57%*	*-78%*	*-93%*	*-69%*
Charges de personnel	-839 323	-994 502	-906 427	-868 378	-902 158
% du chiffre d'affaires	*74%*	*82%*	*89%*	*103%*	*86%*
Amortissements	-145 647	-237 268	-121 977	-121 500	-156 598
Charges financières	-74 327	-74 794	-53 400	-48 675	-62 799
% du chiffre d'affaires	*7%*	*6%*	*5%*	*6%*	*36405%*
Cash-flow d'exploitation des activités annexes	44 409	24 015	-47 447	-91 560	-17 646
Cash-flow d'exploitation de la société	**-608 023**	**-674 403**	**-836 177**	**-876 189**	**-748 698**
Fonds propres	3 095 649	3 096 250	3 096 879	2 995 176	
% du bilan	*48%*	*47%*	*48%*	*41%*	
jours d'ouverture été	*111*	97	90	*75*	*93*
jours d'ouverture hiver	*83*	72	75	*87*	*79*
Chiffre d'affaires été	345 257	439 242	442 567	332 029	389 774
Chiffre d'affaires hiver	1 291 195	1 336 384	1 001 435	871 293	1 125 077
Chiffre d'affaires	**1 636 452**	**1 775 626**	**1 444 001**	**1 203 322**	**1 514 850**
% été	*21%*	*25%*	*31%*	*28%*	*26%*
%hiver	*79%*	*75%*	*69%*	*72%*	*74%*





5.7.2. *Analyse et commentaires*

Globalement, le chiffre d'affaires des remontées a fortement diminué lors des deux dernières saisons à cause de mauvaises conditions météorologiques. La fréquentation et le chiffre d'affaires estival sont en hausse chaque année (malgré un nombre de jours d'ouverture en baisse), sauf lors de l'été 2016/2017 (cette tendance est donc à vérifier lors des saisons 2017/2018 et 2018/2019).

Les charges en énergie sont en augmentation lors de la saison 2016/2017 passant d'environ 16% du chiffre d'affaires à presque 20%.

Les frais de personnel sont très élevés. Ils varient entre 75% du chiffre d'affaires une bonne année à plus de 100% lors de l'année 2016/2017. En analysant plus en détail, il ressort que le chiffre d'affaires réalisé en été ne couvre pas les coûts de personnel de la période.

Les frais d'entretien étaient proportionnellement assez élevés et atteignaient 30% du chiffre d'affaires jusqu'en 2015/2016. Ces charges ont cependant fortement diminué en 2016/2017 (environ CHF 100k) et représentent 23% du chiffre d'affaires.

La marge après frais d'énergie, de personnel et d'entretien n'est jamais positive pour l'activité de transport puisque ses charges représentent au moins 120% du chiffre d'affaires réalisé. Cela signifie que tous les coûts fixes ne pourront pas être absorbés par la société. Ces derniers avoisinent CHF 350k annuellement.

Le cash-flow des activités de transport est largement négatif et lorsque que celui des activités annexes est positif, il reste insuffisant pour le compenser.

Les fonds propres de la société sont en baisse, mais restent corrects (41% du bilan).

5.7.3. *Résumé*

Structurellement, les installations demandent trop de personnel et il faudrait augmenter le chiffre d'affaires estival d'au moins CHF 100k pour couvrir les coûts de personnel et d'énergie de la même période. Toutes saisons confondues, la marge après frais d'énergie, de personnel et d'entretien est négative et la société ne peut pas absorber ces charges sans un soutien extérieur.

La gestion financière de la société n'a pas réussi à stabiliser la situation, le problème provenant pour majeure partie de la structure de ses installations.

Les axes rapides d'amélioration sont la diminution des frais d'entretien, l'optimisation de la gestion du personnel, ainsi que l'augmentation du cash-flow des activités annexes et de la saison estivale. Concernant le premier axe, des mesures ont été prises et leur effet est déjà perçu en 2016/2017. Pour les deux derniers points, les pistes de développement qui avaient été proposées lors de l'audit présenté en juillet 2017 étaient d'augmenter le prix moyen de vente, de rendre le parking payant et d'optimiser les coûts d'achat de marchandises du restaurant qui sont au-dessus des bonnes pratiques du secteur d'au moins 3% les meilleures années.

Le développement d'autres activités doit aussi être envisagé.

Il est à noter que la nouvelle direction et le nouveau conseil d'administration sont entrés en fonction le 25 juillet 2016 et n'ont pu imprimer réellement leur marque qu'à partir de l'hiver 2016/2017, qui a été particulièrement mauvais au niveau des conditions d'enneigement. Certains effets sont enfin perçus cette année, les autres doivent être confirmés après le bouclement de la saison 2018/2019.

Actuellement, sans soutien extérieur, l'exploitation de la société ne permet actuellement pas de dégager un cash-flow suffisant pour lui permettre d'envisager son avenir de manière pérenne. Elle n'est aujourd'hui pas capable de financer de futurs investissements.

5.8. Résumé

La gestion financière des sociétés est globalement bonne. Cependant, l'avenir de certaines d'entre-elles n'était pas forcément assuré il y a encore quelques années. Les effets des changements stratégiques et des actions mises en place doivent encore se confirmer pour ces dernières. Mais les premiers résultats sont positifs et montrent que la direction prise est bonne, à l'exception de la société Télécabine Charmey Les-Dents-Vertes en Gruyère SA.

En effet, toutes les sociétés de remontées mécaniques ont pu s'adapter à leur environnement, sauf cette dernière. L'analyse montre que ses coûts de structure sont très élevés et les revenus actuels ne permettent pas de les absorber de manière régulière sans soutien externe.

On peut donc conclure que, même si chaque société à son propre modèle de gestion, de manière générale la gestion financière est maîtrisée, sauf pour l'une d'entre elle qui ne peut pas assurer un cash-flow positif. Une planification réaliste est faite et suivie pour chacune d'elle. Le principal point d'amélioration est certainement la mise en place d'un reporting clair, synthétique, avec des indicateurs adaptés, qui permet de contrôler que les décisions et actions prises ont l'effet financier attendu.

Bien que les sociétés possèdent leurs propres caractéristiques et spécificités, on peut encore tirer quelques conclusions générales.

Les activités annexes génèrent des liquidités supplémentaires pour un investissement financier plutôt faible

En effet, les installations sont disponibles, le personnel est présent et ce sont souvent des activités peu coûteuses en énergie ou à l'entretien (dameuses pour les pistes de luges, utilisation des remontées pour ballade en raquette au sommet, etc.), ce qui permet de dégager des liquidités supplémentaires à moindre coût. Cela dit, il faut mettre l'activité de restauration (service de boissons ET de restauration) un peu à part. Il s'agit d'un secteur d'activité très différent. Si une société de remontées mécaniques possède une telle structure, elle doit trouver le moyen d'en optimiser ses revenus (pourcentage sur le bénéfice par exemple) ou d'en diminuer les risques (location à un tiers). Bien contrôlée, cette activité doit non seulement permettre de générer un cash-flow supplémentaire. Elle peut également être un facteur d'augmentation de la fréquentation de la destination.

Les saisons d'hiver et d'été n'ont pas le même niveau de rentabilité, mais ont chacune le potentiel d'être génératrice de résultats positifs

Il peut sembler évident que l'ouverture des remontées mécaniques pendant les saisons sans enneigement dépende du type d'installations et qu'il doit être plus facile d'utiliser une installation de téléportée (ou funiculaire) que de surface, mais des solutions techniques existent. Le rôle des activités annexes peut justement rendre attractif la destination et permettre à la société d'augmenter ses revenus.

6. Propositions de critères de soutien à l'investissement

Les infrastructures de remontées mécaniques nécessitent le soutien public à l'investissement. Mais il faut aujourd'hui, pour que ce soutien soit accepté politiquement, que ces aides soient fournies sur la base de critères préétablis.

Ces critères doivent être objectifs, prévisibles, atteignables et réalistes. Dans leur application, ces critères ne doivent laisser aucune place à l'arbitraire et respecter l'égalité de traitement.

Attention, l'égalité de traitement ne signifie pas que tout le monde a droit à de l'aide mais que toutes les demandes sont traitées de manière égale et que le projet d'investissement qui remplit les critères a en principe droit au soutien, sous réserve de l'analyse du business plan. Cela signifie que toutes les sociétés de remontées mécaniques ont la chance de présenter des projets qui remplissent les critères d'octroi de soutien. La décision finale dépendra des résultats des analyses des dossiers constatant ou non que les tous les critères sont bien remplis.

La proposition de choix de critère fait l'objet du tableau remis en annexe.

6.1. Critère de base

Le premier critère élémentaire est que le soutien public ne concerne que l'investissement. Il n'y a pas d'aide publique à l'exploitation.

6.2. Périmètre des installations subventionnées

Les installations subventionnables se divisent en deux catégories à savoir :

A. les infrastructures existantes à maintenir/renouveler (A1) et celles qui constituent la base de l'offre actuelle des destinations et qui sont à consolider (A2) comme par exemple (l'apport de l'enneigement mécanique, même partiel[6], ou les infrastructures de loisirs d'importance situées dans le périmètre des installations de remontées mécaniques (piste VTT, luge, accrobranche… générant des entrées payantes) ;
B. les nouvelles infrastructures, qui apportent une plus-value d'importance cantonale ou régionale à la destination, notamment en vue d'étendre ou relier deux domaines skiables ou de loisirs, à condition que ces projets soient conformes aux plans d'aménagement locaux ou spéciaux.

Concernant l'apport de l'enneigement mécanique, il faut être clair. Le rapport Abegg-Steiger confirme la nécessité des installations de production de neige artificielle pour les stations qui souhaitent offrir du ski alpin pour les décennies à venir. Les coûts de l'enneigement mécanique étant liés aux investissements à consentir (bassins de rétention, installations de pompage, etc.), ils dépendent donc fortement de la configuration des lieux ! Seules les sociétés qui pourront absorber de tels coûts supplémentaires par un gain de chiffre d'affaires supplémentaire permettant de stabiliser l'offre de la destination (augmentation du nombre de jours d'ouverture, augmentation du nombre de skieurs, augmentation des séjours de vacances, camps de ski, etc.) pourraient

[6] L'aide à l'investissement dans des installations d'enneigement mécanique nécessite une modification de la Loi cantonale sur le tourisme

prétendre à du soutien financier pour ce genre d'investissement. Il s'agit ici de consolider l'offre de base de la destination.

6.3. Périmètre des ayants-droit

Il faut déterminer les ayants-droits en définissant des critères objectifs. Nous proposons de retenir le critère de « Pôle touristique ». Seules les installations de remontées mécaniques faisant partie d'un pôle touristique, régional ou cantonal, selon définition légale à formuler, peuvent prétendre à de l'aide à l'investissement. En effet, le critère de pôle touristique permet logiquement de faire le lien entre développement des installations et développement touristique, tel que défini dans le plan directeur cantonal ou régional. Il n'est pas pertinent de débloquer de l'aide financière publique pour développer une installation de remontées mécaniques n'étant pas dans un périmètre de développement touristique.

Une définition de « Pôle touristique » existe à ce jour sous forme de liste de sites, d'importance cantonale ou régionale. Cette définition devrait être revue au regard de l'importance de l'impact économique créé par les installations de remontées mécaniques.

Quoi qu'il en soit, il est primordial d'avoir un critère objectif de rattachement à l'impact touristique de l'installation pour que celle-ci puisse bénéficier du soutien public. Nous pensons qu'un critère de chiffre d'affaires par exemple n'est pas idéal car il ne peut être fixé qu'arbitrairement et doit être adapté avec le temps.

6.4. Part de subventionnement

La répartition du financement selon le principe actuel devrait être maintenue, à savoir, s'agissant des installations de la catégorie A :

- Etat : 49%
- Région : minimum 17,5%
- Société RM (fonds propres ou étrangers): 33,5 %

S'agissant des installations de la catégorie B, il convient d'être plus restrictif, soit dans la part de fonds propres, soit dans la liste des ayant-droit selon la définition retenue de « Pôle touristique » (par exemple actuellement cantonal ou régional).

- Etat : 24,5%
- Région : minimum 8,75%
- Société RM (fonds propres ou étrangers) : 66,75 %

6.5. Critères financiers

La condition financière de base qui devrait être déterminée est la suivante :

La société de remontées mécaniques qui prétend à une aide à l'investissement doit avant tout réaliser un cash-flow positif. Il n'est pas envisageable de subventionner une entreprise qui réalise des pertes.

La proposition est de retenir, sur la base des comptes annuels, le cash-flow total réalisé dans tous les secteurs de l'entreprise, y compris les activités annexes. Les cash flows sont considérés sur la moyenne des 5 derniers exercices ou 3 derniers si ceux-ci sont positifs. Un cash-flow négatif ne permet pas de soutien financier.

Il se pose alors la question des aides communales ou privées, à savoir les cas dans lesquels le cash-flow négatif est équilibré en fin d'exercice par des subventions communales à l'exploitation. Dans de tels cas, il faut que l'impact économique touristique pour la commune soit positif. La balance des intérêts doit démontrer que l'apport de la subvention communale est compensé par les retombées économiques. Il reste à déterminer la manière de mesurer un tel impact mais cela doit être la condition pour légitimer, vu du canton, une aide publique communale, sous réserve du respect de l'autonomie communale (droit constitutionnel de la commune).

Les aides communales à l'exploitation ne sont par contre pas durables, devant être votées au niveau législatif dans le cadre des budgets annuels communaux (budget de fonctionnement). Il se pose alors la question, face à une demande d'investissement sur 20 ans par exemple, comment garantir l'aide communale à l'exploitation autrement que par décision annuelle. Il faut alors s'orienter vers des financements long terme (emprunt, recapitalisation). Face à ce risque, et si aucune garantie n'est donnée dans le temps, il convient alors de laisser la libre appréciation aux décideurs d'octroi ou non du soutien financier. Il conviendra également pour l'organe décisionnel de statuer en tenant compte des effets des aides communales à l'exploitation sur la concurrence entre les sociétés de remontées mécaniques. Il s'agit de faire la pesée des intérêts en présence : autonomie communale et droit de la concurrence.

6.6. Location

Pour rappel, les sociétés de remontées mécaniques seront liées avec New-RMF SA par un contrat de bail des installations propriétés de la société d'économie mixte.

Il est essentiel que le montant de la location soit suffisamment élevé pour alimenter un fonds de rénovation dédié à la maintenance des installations subventionnées à charge du propriétaire (entretien exigé par les autorités de contrôle), l'entretien courant restant à la charge de la société de remontées mécaniques.

Le montant de la location devra être fixé en tenant compte de la durée de vie des installations. Il doit également permettre de couvrir les frais de fonctionnement de New-RMF SA.

6.7. Gouvernance

Il convient au final de fixer également un critère de gouvernance. La société de remontées mécaniques doit prouver qu'elle possède une structure organisationnelle apte à gérer l'investissement projeté et à observer le devoir de diligence imposé par la loi (chef technique, direction opérationnelle, personnel d'exploitation et règlement d'organisation de la société). En outre, la demande d'investissement doit s'inscrire dans un plan stratégique de la société, formalisé et présenté avec le business plan. Il est nécessaire d'avoir un suivi via un reporting interne sur la réalisation des objectifs stratégiques.

7. Conclusions

Les sociétés de remontées mécaniques fribourgeoises sont à un tournant. A la fin d'un cycle d'investissement, elles doivent se repositionner stratégiquement, se diversifier, adapter leur stratégie pour faire face au changement climatique et aux modifications des habitudes des clients. En maitrisant et développant les activités annexes, tout au long de l'année (« 4 saisons ») elles affichent de meilleurs résultats et assurent ainsi au mieux leur pérennité, étant précisé que l'enneigement mécanique devient indispensable pour la survie du ski alpin.

Les destinations sont et demeurent indépendantes stratégiquement même si elles sont conscientes de la nécessité de coopérer (encore plus) entre elles ou avec d'autres acteurs (tourisme) pour réduire leurs coûts et élargir leur base de clientèle, tout en maintenant leur autonomie actuelle.

Toutes ont et doivent avoir leur chance pour se (re)positionner stratégiquement et renouveler leurs installations, avec l'aide indispensable de fonds publics, selon un modèle structurel de société d'économie mixte d'infrastructures, comprenant également le soutien à l'enneigement mécanique, si permettant de stabiliser l'offre de la destination et si supportable économiquement pour la société.

Pour ce faire et conformément aux recommandations du présent rapport, elles doivent démontrer maitriser leur gouvernance, leurs finances et la gestion de leurs installations, faisant face à toujours plus d'exigences légales et devant gérer de manière professionnelle leur devoir de diligence.

Elles pourront ainsi remplir les critères objectifs d'octroi du soutien public à l'investissement et conforter ainsi les bases stratégiques de leur pérennité, dans une vision à 2030.

8. Annexes

- Tableau comparatif Société d'économie mixte versus subventionnement direct et critères de soutien
- Rapport d'audit de la société Télécabine Charmey les Dents Vertes en Gruyère SA