

Préalpes Vision 2030

Rapport final

Mars 2019

Table des matières

1. Préambule	2
2. Contexte général	6
3. Rapport des experts	8
3.1. Rapport « gouvernance, technique et finances »	8
3.1.1. Analyse de la gouvernance	8
3.1.1.1. <i>Introduction</i>	8
3.1.1.2. <i>Constats</i>	8
3.1.1.3. <i>Recommandations</i>	10
3.1.2. Analyse technique.....	11
3.1.2.1. <i>Situation</i>	11
3.1.2.2. <i>Constats et recommandations</i>	11
3.1.3. Analyse financière	12
3.1.3.1. <i>Méthodologie</i>	12
3.1.3.2. <i>Constats et recommandations</i>	12
3.1.4. Proposition de critères de soutien à l'investissement.....	13
3.1.4.1. <i>Critère de base</i>	13
3.1.4.2. <i>Périmètre des installations subventionnées</i>	13
3.1.4.3. <i>Périmètre des ayants droit</i>	15
3.1.4.4. <i>Part de subventionnement</i>	15
3.1.4.5. <i>Critères financiers</i>	15
3.1.4.6. <i>Location</i>	16
3.1.4.7. <i>Gouvernance</i>	16
3.2. Rapport climatique	16
3.2.1. Introduction.....	16
3.2.2. Analyse hivernale	17
3.2.2.1. <i>Méthodologie</i>	17
3.2.2.2. <i>Constats</i>	17
3.2.2.3. <i>Résultats</i>	18
3.2.2.4. <i>Conclusions</i>	18
3.2.3. Analyse estivale.....	19
3.3. Rapport produits	20
3.3.1. Introduction.....	20
3.3.2. Déroulement du projet	20
3.3.3. Résultats des workshops	21
3.3.3.1. <i>Informations sur le réseau actuel</i>	21
3.3.3.2. <i>Analyse du marché potentiel</i>	21
3.3.4. Recommandations.....	21
3.3.4.1. <i>Offres-phares</i>	22
3.3.4.2. <i>Retombées économiques</i>	22
3.3.4.3. <i>Mesures</i>	22
3.3.5. Conclusions	22
4. Perspectives	24
5. Annexes	26

Mandant

- Direction de l'économie et de l'emploi du canton de Fribourg (DEE)

Porteurs du projet

- Direction de l'économie et de l'emploi du canton de Fribourg (DEE)
- Remontées Mécaniques Alpes Fribourgeoises (RMAF)
- Union fribourgeoise du Tourisme (UFT)
- Remontées Mécaniques Fribourgeoises SA (RMF SA)
- Télégryère SA

Groupe de travail

Président

- Pierre-Alain Morard, UFT et représentant de Télégryère SA

Membres

- Christophe Aegerter, DEE et représentant de RMF SA ;
- Alain Lunghi, Promotion économique du canton de Fribourg ;
- Michel Losey, représentant de RMAF ;
- Felix Bürdel, Remontées mécaniques Kaiseregg-Schwarzsee SA et représentant de RMAF
- Antoine Micheloud, Centre Touristique Gruyères-Moléson-Vudalla SA et représentant de RMAF
- Fabien Morand, Monte-Pente de Corbetta SA et représentant de RMAF

Experts

- Claude Gremion, Pierre Besson et Stephan Müller (analyse de gouvernance, technique et financière des sociétés de remontées mécaniques)
- Dr. Bruno Abegg et Dr. Robert Steiger (analyse climatique)
- Allegra Tourismus AG (analyse produits)

Rédaction du rapport final

- Valentin Clivaz, RMAF
- Marie-Christine Repond, UFT
- Pierre-Alain Morard, UFT

1. Préambule

Afin de répondre aux exigences de sécurité de l'Office fédéral des transports (OFT), les sociétés de remontées mécaniques (SRM) de Charmey et Moléson se trouvent en 1993 face à d'importants investissements. En vue des décisions à prendre, deux études sont confiées à l'Université de Fribourg et au Prof. Francis Scherly de l'Université de Lausanne. Leurs conclusions sont très claires : le maintien des installations se révèle indispensable à l'économie de la région, aussi bien pour la sauvegarde de son acquis que pour son développement futur. Ce maintien n'est toutefois pas envisageable sans une intervention financière des collectivités publiques.

Compte tenu de l'ampleur des investissements et de l'importance de la participation publique attendue, et en conformité avec les exigences légales, la société d'économie mixte Télégruyère SA est créée. Elle est en charge de la construction des nouvelles installations et en est propriétaire. En 1996, le Grand Conseil fribourgeois concrétise son soutien et accorde un crédit de 12 millions de francs pour le renouvellement des remontées mécaniques de base de Charmey et de Moléson.

En 2008, de nouveaux investissements relatifs au renouvellement des concessions sont nécessaires afin d'assurer la pérennité de la majorité des SRM des Préalpes fribourgeoises. Pour ce faire, un crédit de 25 millions de francs est accordé par le Grand Conseil à la nouvelle société d'économie mixte dénommée Remontées Mécaniques Fribourgeoises SA (RMF SA) pour le renouvellement des infrastructures. A l'instar de Télégruyère SA, RMF SA assume la construction des nouvelles installations et en est propriétaire.

Le versement des contributions cantonales à la société d'économie mixte est notamment subordonné à la condition suivante : l'engagement, de la part des sociétés d'exploitation, à établir dans le délai d'une année un concept de collaboration étendue et de promotion intégrant l'ensemble des destinations de sports d'hiver. En tant qu'association faîtière, Remontées Mécaniques Alpes Fribourgeoises (RMAF) assume une grande part des activités liées à cet objectif stratégique.

Aujourd'hui, face à un nouveau cycle d'investissement, la nécessité de définir une vision stratégique permettant d'évaluer les besoins des SRM et d'assurer leur développement futur s'impose. Cette réflexion s'inscrit dans un contexte socio-économique et climatique propre à la branche des remontées mécaniques.

Sous l'impulsion de la Direction de l'économie et de l'emploi (DEE) et en coordination avec l'association faîtière Remontées Mécaniques Alpes Fribourgeoises (RMAF), l'Union fribourgeoise du Tourisme (UFT), ainsi qu'avec les sociétés RMF SA et Télégruyère SA, le groupe

de travail « Préalpes Vision 2030 » voit le jour en automne 2017. Présidé par Pierre-Alain Morard, il se compose des membres suivants :

- Pierre-Alain Morard, directeur de l'Union Fribourgeoise du Tourisme (UFT) et représentant de Télégruyère SA ;
- Christophe Aegerter, secrétaire général de la DEE, représentant de RMF SA ;
- Alain Lunghi, responsable Politique Régionale, représentant de la Promotion économique du canton de Fribourg ;
- Michel Losey, président de RMAF ;
- Felix Bürdel, président du Conseil d'administration de Remontées mécaniques Kaiseregg-Schwarzsee SA et représentant de RMAF ;
- Antoine Micheloud, directeur du Centre Touristique Gruyères-Moléson-Vudalla SA et représentant de RMAF ;
- Fabien Morand, président du Conseil d'administration de Monte-Pente de Corbetta SA et représentant de RMAF.

Le projet bénéficie du soutien financier de la Nouvelle Politique Régionale (NPR), de RMAF, de RMF SA et de l'UFT. Il nécessite un fort engagement du groupe de travail qui, réuni à une vingtaine de reprises, comptabilise à fin février 2019 plus de 250 heures de travail.

Faisant état des conclusions du groupe de travail, le rapport « Préalpes Vision 2030 » se veut être un modèle de référence pour la politique de soutien à l'investissement ainsi qu'une analyse pratique au service des SRM, à savoir :

- Centre Touristique Gruyères-Moléson-Vudalla SA (« Moléson ») ;
- Jaun Gastlosen Bergbahnen AG (« Jaun ») ;
- Monte-Pente de Corbetta SA (« Les Paccots ») ;
- Remontées mécaniques Kaiseregg-Schwarzsee SA (« Schwarzsee ») ;
- Skilifts Rathvel SA (« Rathvel ») ;
- Société des remontées mécaniques de la Berra SA (« La Berra ») ;
- Télécabine Charmey-les-Dents-Vertes en Gruyère SA (« Charmey »).

S'appuyant sur le travail de groupes d'experts, les conclusions du présent rapport portent sur les considérations issues des analyses suivantes :

- le diagnostic de la situation de gouvernance, technique et financière des SRM précitées, confié à Claude Gremion, Pierre Besson et Stephan Müller ;
- une analyse climatique des Préalpes fribourgeoises confiée à Dr. Bruno Abegg et Dr. Robert Steiger ;
- une analyse produits concernant en particulier le VTT confiée à Allegra Tourismus AG.

Le rapport final débouche sur la proposition de critères de subventionnement étatiques à inclure dans une prochaine révision de la Loi sur le tourisme. Il permet une coordination des stratégies des destinations dans le but d'assurer la pérennité des SRM et le dynamisme du tourisme dans les Préalpes.

2. Contexte général

Les remontées mécaniques constituent le socle sur lequel le tourisme de montagne s'est développé. Elles sont le moteur de la saison d'hiver, en particulier. L'importance économique de la branche est fondamentale pour les Alpes comme les Préalpes avec un chiffre d'affaires au niveau national d'environ 1,36 milliard de francs durant l'exercice 2016/2017.

En Suisse, une personne sur quatre habitant en région de montagne œuvre directement ou indirectement pour le tourisme. Les sociétés de remontées mécaniques offrent plus de 16'000 places de travail dont 58% de postes saisonniers. Une grande partie de ces entreprises se situent dans des zones où la diversité de l'économie est faible. La branche des remontées mécaniques contribue donc au maintien d'une activité économique et de manière non négligeable à la sauvegarde de l'agriculture de montagne dans certaines régions alpines et préalpines.

Les remontées mécaniques servent d'infrastructures de base à la pratique des sports les plus appréciés des Suisses, hiver comme été. En effet, 64% des hôtes des domaines skiables sont des Helvètes. Constat réjouissant dans un marché en baisse depuis de nombreuses années, le nombre de journées-skieurs a augmenté de 10,3% pour atteindre 23,4 millions de francs durant l'hiver 2017/2018. Les nuitées hôtelières des destinations de montagne représentent en outre 47% du marché suisse, soit 7,7 millions de nuitées.

Depuis quelques années, la branche des remontées mécaniques suisses fait pourtant face à des difficultés majeures péjorant l'ensemble du secteur touristique : diminution de la garantie d'enneigement, changement de comportement des nouvelles générations et forte concurrence des pays voisins. Elle se doit de trouver des solutions afin de ne pas mettre en péril l'avenir économique des régions de montagne.

Pour ce faire, de nombreuses actions nationales se mettent en place, visant notamment à stimuler la pratique du ski auprès des enfants et des jeunes. L'initiative en faveur des sports de neige offre par exemple journées et camps de ski à des prix attractifs, dont la réservation s'est vue fortement simplifiée. Par ailleurs, de nouveaux modèles commerciaux voient le jour à l'image du Magic Pass. Comptant plus de 30 stations de ski, l'abonnement annuel remporte un large succès en 2018 tant en hiver qu'en été, générant un chiffre d'affaires de 38,25 millions de francs dont 3,65 pour la période estivale. Ayant conquis quelque 18'000 Fribourgeois, le Magic Pass contribue à une forte hausse de la fréquentation des destinations des Préalpes fribourgeoises, fréquentation d'ailleurs supérieure à leurs partenaires valaisans lors de la saison d'été 2018. Ce résultat est le fruit d'une transition déjà réussie vers un tourisme quatre saisons. Cependant, les dépenses moyennes des hôtes en période estivale restent nettement inférieures à celles enregistrées en hiver.

Selon l'étude d'impact économique réalisée dans le cadre de la réponse sur le postulat Gobet-Hunziker, la contribution annuelle des remontées mécaniques au PIB du canton de Fribourg se chiffre à 52 millions de francs. Cette branche emploie plus de 200 employés durant l'hiver et une soixantaine de collaborateurs en été. Avec quelque 11,5 millions de francs de chiffre d'affaires cumulé, les destinations des Préalpes fribourgeoises rencontrent toutefois les mêmes défis inhérents au contexte économique et climatique des stations alpines.

3. Rapport des experts

3.1. Rapport « gouvernance, technique et finances »

3.1.1. Analyse de la gouvernance

3.1.1.1. Introduction

Par sa singularité, la branche des remontées mécaniques n'obéit à aucun modèle préétabli, à aucune règle commune dans sa structure et sa gouvernance. Toutes les formes de business models existent et se côtoient : modèles publics, privés, parapublics, avec ou sans soutien public, modèle éclaté ou fusionné. Dans le canton de Fribourg, la structure du secteur des remontées mécaniques différencie les infrastructures et l'exploitation. Elle résulte de la création des sociétés d'économie mixtes Télégruyère SA en 1996 puis RMF SA en 2010, bénéficiant toutes deux d'une aide publique à l'investissement.

Aujourd'hui, le cycle d'investissement relatif aux remontées mécaniques touche bientôt à sa fin. Des projets de renouvellement des infrastructures apparaissent, nécessitant indéniablement une aide publique. Il s'agit de formaliser ce soutien en fixant des critères d'octroi de subventionnement objectifs.

Pour ce faire, sur mandat du groupe de travail « Préalpes Vision 2030 », le groupe d'experts constitué de MM. Gremion, Besson et Müller a procédé à une analyse relative aux aspects gouvernance, technique et finances des SRM fribourgeoises. L'analyse se base sur les entretiens effectués individuellement avec chaque direction de SRM ainsi que sur les documents propres aux sociétés.

3.1.1.2. Constats

Structure

Comme mentionné en introduction, le modèle fribourgeois fait état d'une séparation entre la gestion de l'infrastructure et de l'exploitation. Les remontées mécaniques étant des infrastructures touristiques et de loisirs, il paraît justifié que l'Etat et les régions concernées se limitent au soutien lié à l'investissement par le biais d'une société d'économie mixte (SEM) et ne s'engagent pas à financer l'exploitation de ces installations, l'autonomie communale étant toutefois réservée.

Gouvernance des SRM

Majoritairement détenues par des actionnaires privés, les SRM sont dirigées par des personnalités motivées et engagées. Au niveau de la gouvernance, l'analyse fait état des constats suivants :

- La plupart des sociétés sont stables et bien gérées.
- Dans certaines sociétés, la gestion est qualifiée de très personnalisée, pouvant engendrer un potentiel risque, notamment en matière de succession.
- Les conseils d'administration des sociétés sont composés de personnes engagées, aux profils variés et œuvrant quasiment à titre bénévole. A noter qu'à l'avenir, il sera toujours plus difficile de trouver des volontaires disposés à s'impliquer et à engager leurs responsabilités.

Indépendance et stratégie

Hormis leurs participations respectives dans RMF SA et Télégruyère SA, les SRM sont toutes indépendantes. Cette situation provient particulièrement du fait que les domaines de remontées mécaniques ne sont pas reliés entre eux et que les activités se sont développées historiquement de manière locale. Stratégiquement, c'est en toute indépendance que chaque société doit répondre aux différents choix cruciaux relatifs à son positionnement, sa segmentation clients et sa capacité de diversification. Cet exercice, certes difficile, a pour objectif de réaliser un plus grand volume de chiffre d'affaires. Hormis leur mission principale, les SRM proposent en lien avec les installations une large palette d'activités saisonnières, propice au développement des destinations. L'étude précise qu'une société est d'autant plus prospère lorsqu'elle maîtrise des activités annexes telles que la gastronomie, la location de luges ou la gestion d'une école de ski notamment. Sa réussite dépend également d'une stratégie et d'un positionnement clairs. Il est relevé qu'actuellement le positionnement des différentes destinations reste insuffisamment perceptible. S'il l'est dans la tête des administrateurs, il n'est pas toujours formalisé.

Coopération

Les SRM coopèrent actuellement au sein de l'association cantonale Remontées Mécaniques Alpes Fribourgeoises (RMAF). Cette structure a pour but de mettre en place des synergies et collaborations diverses, que ce soit en terme d'achats, de logistique, de marketing ou de choix techniques. Différents exemples sont à relever : l'action proposant un abonnement gratuit aux élèves de 5^{ème} année HarmoS, les commandes de matériel commun ou l'affiliation à un contrat cadre de police d'assurance. A une plus grande échelle, les sociétés de RM sont membres de la coopérative Magic Pass dont le produit a permis d'élargir leur segment de clientèle, été comme hiver.

D'autre part, bien que les synergies entre les sociétés existent, elles semblent limitées, en particulier au niveau administratif et technique.

3.1.1.3. *Recommandations*

New-RMF SA

Si, à l'avenir, il semble pertinent de maintenir une structure publique détentrice de l'infrastructure, une simplification pourrait intervenir en regroupant les deux sociétés RMF SA et Télégruyère SA. L'aide publique à l'investissement pourrait ainsi se poursuivre via la nouvelle société d'économie mixte cantonale « New-RMF SA », issue de la fusion entre RMF SA et Télégruyère SA.

New-RMF SA devient la société chargée de gérer les demandes d'investissement en toute indépendance. Elle aura donc pour rôle de les analyser et de les préavisier à l'intention du Comité du Fonds d'équipement touristique du canton de Fribourg (FET), organe décidant de l'octroi ou non des aides extraordinaires (prêts conditionnellement remboursables). Dans ce contexte, les projets à soutenir devront répondre aux critères définis. Il paraît nécessaire que New-RMF SA se charge également du post-controlling en mettant en place les indicateurs pertinents au contrôle du respect des business plans. Selon les demandes d'investissement reçues, New-RMF SA sera responsable d'établir un plan d'investissement des projets éligibles.

Aujourd'hui, les conseils d'administration de RMF SA et Télégruyère SA sont constitués de 12, respectivement 11 membres. Les représentants des collectivités publiques forment une courte majorité par rapport aux délégués des sociétés de remontées mécaniques. Dans l'hypothèse d'une société fusionnée, seuls 5 à 7 membres suffisent. Il est toutefois important que le conseil d'administration reste notamment composé d'administrateurs externes aux sociétés d'exploitation, mettant en outre à disposition des compétences financières. Par ailleurs, afin d'assurer la représentation linguistique, de tenir compte des sensibilités régionales et de défendre les intérêts généraux de la branche, la nomination de deux représentants des SRM via l'association RMAF se révèle nécessaire.

Gouvernance et fusion

En termes de gouvernance, il convient de conserver l'indépendance des sociétés d'exploitation dans le but de maintenir l'esprit d'initiative et d'entreprise propre à chaque SRM. En effet, un processus de fusion devrait toujours découler d'une démarche volontaire émanant des principaux intéressés, tout en restant un moyen et non une finalité.

Former des conseils d'administration composés de membres motivés, prêts à s'engager et aux profils idéaux, s'avère être un défi de taille. De ce fait, il est recommandé aux présidents de ces conseils de se soucier de la relève et de leur succession. Afin d'assurer une continuité dans la gestion des SRM, une formalisation du fonctionnement des structures de gouvernance est souhaitable. Quant à la stratégie et au positionnement, les sociétés se doivent de les définir clairement et de les transposer sous forme écrite.

Collaborations

En tant qu'association faîtière, RMAF doit conserver son rôle de plateforme de coordination entre les sociétés. Les collaborations en place actuellement méritent d'être davantage élargies. Compte tenu du potentiel existant, il est souhaitable qu'une analyse du champ de coopération soit étudiée afin d'examiner l'opportunité de faire évoluer RMAF vers une société de services à disposition de ses membres.

3.1.2. Analyse technique

3.1.2.1. Situation

La création des domaines skiables des destinations des Préalpes fribourgeoises remonte à de nombreuses décennies. Certaines installations sont aujourd'hui de 2^{ème} ou 3^{ème} génération. Au fil des années, les exigences légales ont beaucoup évolué. En 2006 entre en vigueur la nouvelle loi fédérale sur les installations à câbles transportant des personnes (Loi sur les installations à câbles; LICa; RS 743.01) alors que le Règlement sur la construction et l'exploitation des téléphériques, téléskis et ascenseurs inclinés sans concession fédérale (règlement CITT) est en cours d'élaboration. Auparavant, l'OFT assurait le contrôle des installations. Aujourd'hui, il est en charge de leur surveillance et impose un devoir de diligence aux exploitants des SRM. Ces derniers doivent prouver que les travaux de maintenance et le respect des règles d'exploitation sont conformes aux lois en vigueur.

La LICa scinde les installations de remontées mécaniques en trois parties : électrique, mécanique et génie civil. Dans la nouvelle loi, les durées de vie sont déterminées à la construction des installations. Pour les remontées mécaniques construites avant 2006, ces échéances sont fixées à 20 ans pour la partie électrique, à 30 ans pour la partie mécanique et à 40 ans pour la partie génie civil, pour autant qu'elles n'aient pas été définies auparavant.

Lorsque la durée de vie d'une partie arrive à échéance, l'exploitant doit effectuer une analyse en mandatant au besoin des experts afin de déterminer la durée restante d'utilisation et les mesures à prendre pour garantir la sécurité de l'installation durant cette période. Les coûts de maintenance des téléportés ou des funiculaires sont élevés en comparaison de ceux des téléskis. Par exemple, le changement d'une motorisation et de sa commande pour une installation téléportée approche le million de francs. Au vu de l'évolution technologique dans ce domaine, l'exploitant fait en général face à ce type d'investissement après 20 à 25 ans.

3.1.2.2. Constats et recommandations

Les SRM disposent de plusieurs types d'installations de générations différentes. Il est constaté que les installations visitées sont toutes bien entretenues mais certaines approchent néanmoins de la fin d'un cycle. Les SRM concernées devront ainsi procéder à une analyse de

sécurité de leurs installations. De celle-ci découlera certainement l'obligation de changer certains éléments sécuritaires ou la construction d'une nouvelle remontée mécanique. Ces futurs investissements se justifient par l'âge avancé des infrastructures et la nécessité d'améliorer le débit horaire, le confort et la sécurité des installations.

En collaboration avec les SRM, New-RMF SA devra en priorité procéder à la synthèse des équipements à remplacer et planifier les investissements y relatifs.

3.1.3. Analyse financière

3.1.3.1. Méthodologie

L'analyse financière a pour objectif d'évaluer le fonctionnement de l'exploitation et la gestion financière des SRM. Elle met en évidence les conditions de viabilité de ces sociétés à plus long terme et leur capacité à supporter de futurs investissements.

Les comptes finaux de la saison 2017/2018 n'étant pas encore disponibles, l'analyse porte sur quatre années (saisons 2013/2014 à 2016/2017). Il est à noter que le fait de considérer une période limitée à quatre exercices comptables n'est pas totalement représentatif d'un point de vue statistique. A ce titre, il convient de relever que les résultats 2017/2018 et les prévisions 2018/2019 sont supérieurs aux chiffres considérés dans cette étude.

Chaque société a été analysée individuellement, en séparant les activités des remontées mécaniques des activités annexes. Les analyses et tableaux détaillés pour chaque SRM se trouvent en annexe de ce rapport.

3.1.3.2. Constats et recommandations

La gestion financière des sociétés est globalement bonne. Grâce aux changements stratégiques et aux actions mises en place, l'avenir de certaines SRM, autrefois encore incertain, évolue de manière positive. En effet, toutes les SRM ont su s'adapter à leur environnement, à l'exception de la Télécabine Charmey-les-Dents-Vertes en Gruyère SA.

L'analyse démontre toutefois que les revenus actuels ne permettent pas d'absorber les coûts structurels élevés sans soutien externe. Bien que cette contribution varie selon les sociétés, la gestion financière est maîtrisée, sauf pour la SRM de Charmey qui ne parvient pas à dégager un cash-flow positif.

Chaque SRM dispose d'une planification réaliste et suivie. Il est cependant nécessaire de mettre en place un reporting clair et synthétique, dont les indicateurs permettent le contrôle des effets financiers relatifs aux décisions stratégiques.

Malgré les spécificités et caractéristiques propres à chaque société, l'analyse fait état des conclusions générales suivantes :

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

En effet, elles permettent de dégager des liquidités supplémentaires à moindre coût, en raison de la disponibilité des installations, de la présence du personnel et l'offre d'activités peu coûteuses en énergie ou en entretien (pistes de luge, sentiers raquettes, etc.). Bien maîtrisé, le secteur de la restauration permet également de générer un cash-flow supplémentaire et d'augmenter la fréquentation de la destination.

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

L'ouverture estivale des remontées mécaniques dépend bien entendu du type d'installation. L'exploitation d'installations « de surface » est certes plus difficile que celles des téléportés, mais des alternatives techniques existent. Les activités annexes renforcent l'attractivité de la destination et permettent aux SRM d'augmenter leurs revenus.

3.1.4. Proposition de critères de soutien à l'investissement

Les infrastructures de remontées mécaniques nécessitent le soutien des collectivités publiques à l'investissement. Pour que ce soutien soit accepté politiquement, il est essentiel que ces aides soient basées sur des critères préétablis. Ces derniers se doivent d'être objectifs, prévisibles, réalistes et atteignables. Dans leur application, ils ne doivent laisser aucune place à l'arbitraire et respecter l'égalité de traitement. Ainsi, chaque SRM a la possibilité de présenter des projets d'investissement. S'ils répondent aux critères définis, ils pourront bénéficier du soutien, sous réserve de l'analyse du business plan ad hoc.

3.1.4.1. Critère de base

Seuls les investissements liés aux infrastructures peuvent bénéficier de l'aide publique. Le soutien ne peut en aucun cas concerner l'exploitation.

3.1.4.2. Périmètre des installations subventionnées

Les installations subventionnées se distinguent en deux catégories, à savoir :

Catégorie		Description	Exemple
A	A1	Infrastructures existantes à maintenir/renouveler	Maintien des installations composant la base de l'offre actuelle et sans lesquelles les SRM ne pourraient survivre Remplacement des installations de remontées existantes, devenues obsolètes ou arrivées à échéance, assurant l'offre actuelle. Remplacement de parties d'installations de remontées (électrique, mécanique ou génie civil) arrivées à échéance
	A2	Infrastructures constituant la base de l'offre actuelle des destinations à consolider	Création ou maintien d'installations annexes permettant de consolider la base de l'offre actuelle, si rentables économiquement eu égard à la hauteur de l'investissement Enneigement mécanique Infrastructures de loisirs d'importance, situées dans le périmètre des remontées, générant des revenus et dont l'exploitation est effectuée par la SRM (parc aventure, piste de luge été ou hiver, VTT, via ferrata, etc.)
B		Nouvelles infrastructures	Infrastructures générant une plus-value d'importance cantonale ou régionale à la destination Notamment en vue d'étendre un domaine skiable ou de loisirs, à condition que ces projets soient conformes aux plans d'aménagement

Concernant l'enneigement mécanique, le rapport Abegg & Steiger confirme la nécessité de développer des installations de production de neige artificielle pour les destinations qui souhaitent poursuivre l'offre de ski alpin. Les coûts de l'enneigement mécanique sont liés aux investissements à consentir (bassin de rétention, installations de pompage, etc.) et dépendent donc fortement de la situation géographique de chaque destination. A ce titre, les sociétés se doivent d'être en mesure d'absorber de tels coûts supplémentaires. Ces investissements sont garants de la pérennité financière des SRM (augmentation du chiffre d'affaires, du nombre de jours d'ouverture, du nombre de skieurs, etc.). Ils contribuent au maintien et à la consolidation de l'offre de la destination en terme de séjours de vacances ou de camps de ski par exemple.

3.1.4.3. Périmètre des ayants droit

Seules les SRM situées sur le territoire d'un pôle touristique – cantonal ou régional – peuvent prétendre au soutien à l'investissement. En effet, le critère de pôle touristique semble être une notion logique permettant d'établir un lien entre le développement touristique et celui des SRM. Ainsi, il n'est pas pertinent de débloquer un soutien envers un projet se trouvant hors du périmètre de développement touristique.

3.1.4.4. Part de subventionnement

La répartition du financement selon le principe actuel devrait être maintenue, à savoir :

Catégorie	Entité	Etat	Région	SRM*
A1 & A2		49%	min. 17,5%	33,5%
B		24,5%	min. 8,75%	66,75%

*fonds propres ou étrangers

S'agissant des installations de la catégorie B nouvellement définie, il convient d'être plus restrictif, soit dans la part de fonds propres, soit dans la liste des ayants droit selon la définition retenue de pôle touristique.

3.1.4.5. Critères financiers

Les SRM requérant une aide à l'investissement doivent dégager un cash-flow positif. Il n'est en effet pas envisageable de subventionner une entreprise déficitaire.

Sur la base des comptes annuels, il conviendrait de prendre en considération le cash-flow moyen des 5 derniers exercices (ou 3 derniers s'ils sont positifs), réalisé dans tous les secteurs de l'entreprise, y compris les activités annexes.

Le soutien public n'exclut toutefois pas les SRM dont l'équilibre des comptes est assuré notamment par des aides communales ou privées, pour autant que ces dernières puissent être considérées comme pérennes. Le cas échéant, il est nécessaire que l'impact économique soit positif pour les communes et l'ensemble des prestataires touristiques.

3.1.4.6. Location

Les SRM sont liées par un contrat de bail des installations propriétés de la société d'économie mixte (New-RMF SA dans le cas d'une fusion).

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

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.

3.1.4.7. Gouvernance

Les SRM doivent prouver qu'elles possèdent une structure organisationnelle apte à gérer l'investissement projeté et à respecter les exigences légales. En outre, la demande d'investissement doit s'inscrire dans un plan stratégique complet et formalisé. La réalisation des objectifs stratégiques doit faire l'objet d'un contrôle effectué au moyen d'un reporting interne propre à chaque SRM.

3.2. Rapport climatique

3.2.1. Introduction

L'étude « Die Zukunft der Skigebiete in den Freiburger Voralpen », réalisée par Bruno Abegg et Robert Steiger, procède à une analyse climatique relative aux saisons hivernales et estivales dans les destinations des Préalpes fribourgeoises. Elle se penche tout d'abord sur la situation actuelle et future des conditions d'enneigement. L'analyse fait état des opportunités découlant d'un potentiel développement de nouvelles infrastructures d'enneigement mécanique ou d'extension de projets existants. Elle s'intéresse également aux conditions météorologiques estivales, démontrant les perspectives liées au réchauffement climatique sur le tourisme d'été.

Les résultats obtenus sont le fruit d'analyses de données récoltées individuellement dans chaque destination. L'outil de modélisation utilisé – « SkiSim » – est un produit développé par MM. Abegg et Steiger ayant fait ses preuves dans le cadre d'autres études en Autriche et aux Grisons notamment. Les constats et conclusions du rapport des experts sont décrits ci-dessous.

3.2.2. Analyse hivernale

En préambule, il convient de mentionner qu'il existe des infrastructures d'enneigement mécanique dans les domaines skiables de La Berra, Schwarzsee et Jaun, tandis que les destinations de Moléson, Charmey, Les Paccots et Rathvel n'en possèdent pas.

3.2.2.1. Méthodologie

L'analyse s'appuie sur deux conditions d'enneigement garanti prédéfinis qui sont la base de la méthodologie. Elles constituent des valeurs cibles de référence qui ne représentent toutefois pas des objectifs impératifs pour les SRM fribourgeoises, notamment au vu des besoins de la clientèle et de la rentabilité des sociétés. Ces deux conditions sont les suivantes :

- La « règle des 100 jours » considère l'enneigement d'un domaine skiable comme garanti, lorsque l'épaisseur du manteau neigeux est ≥ 30 cm durant au minimum 100 jours d'exploitation entre le 1^{er} décembre et le 1^{er} avril.
- L'« indicateur de Noël » considère l'enneigement durant la période de Noël-Nouvel-An comme garanti, lorsque l'épaisseur du manteau neigeux est de ≥ 30 cm entre le 22 décembre et le 4 janvier.

Les périodes d'analyse ont été classées en trois catégories, à savoir la période de « référence » (1980-2009), celle dénommée « 2035 » relative aux années 2020 à 2049, et celle de « 2060 » (2045-2074).

L'analyse relative à l'enneigement mécanique se base sur les conditions cadres suivantes :

- variante A : -5°C (température optimale pour un enneigement efficient) ;
- variante B : -2°C (température maximale où l'enneigement mécanique est possible, mais avec une efficacité et une qualité de neige réduites) ;
- capacité d'enneigement : 10 cm/jour ;
- période d'enneigement : du 1^{er} novembre au 31 mars.

3.2.2.2. Constats

L'analyse du niveau d'enneigement des domaines skiables lors des dernières décennies relève que celui-ci varie fortement d'année en année. En effet, le nombre de jours avec ≥ 5 cm, ≥ 15 cm, ≥ 30 cm et ≥ 50 cm de neige diminue mais de manière non progressive. Plus cette hauteur minimale est élevée, plus la tendance négative est marquée. Les données relevées dans les Préalpes fribourgeoises confirment l'évolution constatée empiriquement dans toutes les destinations alpines de Suisse. Compte tenu de l'altitude critique des domaines skiables fribourgeois, l'analyse des experts Abegg et Steiger démontre que, sans enneigement

mécanique, le nombre de jours avec ≥ 30 cm de neige (naturelle) diminue drastiquement et ne se résumera qu'à quelques jours à l'horizon « 2035 ».

Fort de ce constat, la solution de l'enneigement mécanique s'avère être un atout indéniable. Bien qu'elle ne garantisse pas la pratique du ski en tout temps, cette option permet d'assurer un niveau d'enneigement minimum, augmentant ainsi le nombre de journées de ski avec ≥ 30 cm. Grâce aux infrastructures existantes, les destinations de La Berra, Jaun et Schwarzsee voient déjà leurs journées de ski augmenter de façon notable. Par ailleurs, le nombre de jours « skiables » à l'horizon « 2035 » pourrait ainsi être supérieur à celui d'aujourd'hui (sans enneigement mécanique).

3.2.2.3. Résultats

Dans leur étude, les experts Abegg et Steiger comparent la probabilité que les deux conditions prédéfinis (à savoir la « règle de 100 jours » et l'« indicateur de Noël ») soient simultanément remplies, avec et sans infrastructure d'enneigement mécanique. Les résultats font état des conclusions suivantes :

Actuellement, aucun des domaines skiables ne peut prétendre remplir les deux conditions avec de la neige naturelle uniquement. Dans l'hypothèse de l'existence d'enneigement mécanique dans chaque destination, la « variante A » permettrait aux domaines skiables de Moléson, Les Paccots, Rathvel et Schwarzsee de remplir aujourd'hui au minimum la condition de la « Règle des 100 jours ». Dans le cadre de l'enneigement « variante B », l'intégralité des domaines skiables des Préalpes fribourgeoises répondraient aux deux conditions.

A l'horizon « 2035 », la solution d'enneigement mécanique « variante B » permettrait aux destinations de Moléson, Les Paccots et Rathvel de remplir les deux conditions et à celles de La Berra, Charmey, Jaun et Schwarzsee de répondre à celle de la « Règle des 100 jours ».

3.2.2.4. Conclusions

Bien que l'enneigement ne soit pas pour autant garanti entre Noël et Nouvel-an (« indicateur de Noël »), les infrastructures existantes des destinations de La Berra, Jaun et Schwarzsee permettent une amélioration notable des conditions de ski. A l'horizon « 2035 » et « 2060 », elles ne suffiront toutefois plus à garantir un enneigement optimal, représentant un risque pour les destinations exploitant des installations ouvertes en hiver. Pour y remédier, l'étude se penche sur les avantages d'une optimisation du rendement des infrastructures d'enneigement mécanique, consistant en une augmentation des débits de pompage et en un agrandissement des réservoirs d'eau. Quant aux destinations ne possédant pas d'infrastructures, à savoir Charmey, Moléson, Les Paccots et Rathvel, le développement futur de projets d'enneigement mécanique leur permettra d'assurer davantage de journées de ski.

Pour garantir la pratique du ski et le maintien des installations des Préalpes fribourgeoises, il est nécessaire à l'avenir que les SRM puissent investir dans des projets d'enneigement mécanique, certes dans des mesures et à des degrés de priorité différents. Il en résultera naturellement une croissance des charges d'exploitation inhérente à l'augmentation de production de neige artificielle mais également une progression du chiffre d'affaires. Le financement de l'infrastructure et de l'exploitation de ces projets ainsi que les démarches administratives représentent donc un défi de taille.

Il convient cependant de s'interroger sur la pertinence de l'exigence élevée des deux conditions : « Les destinations peuvent-elles se satisfaire d'un quota inférieur à 100 jours », « Un enneigement suffisant durant la période de Noël-Nouvel-an est-il primordial chaque année ? ». Selon les experts, il n'est pas nécessaire que ces deux conditions soient remplies chaque hiver ; un ratio de 7 sur 10 pourrait suffire. En effet, les bonnes années compensant les plus mauvaises, les destinations sont en mesure d'absorber de moins bons exercices.

3.2.3. Analyse estivale

L'étude Abegg-Steiger confirme l'augmentation des températures estivales au cours des dernières décennies. En effet, la valeur moyenne s'élevait à 16°C dans les années soixante, tandis qu'elle atteint 18.1°C durant la période 2010-2018. Par ailleurs, les quantités de précipitations varient fortement d'année en année, sans qu'une tendance claire ne se dessine pour autant. Enfin, comme le relèvent les résultats de plusieurs études, les fortes chaleurs dans les villes et les plaines poussent la population à prendre de l'altitude afin d'y trouver de l'air frais.

Les changements climatiques attendus durant la saison estivale représentent donc des opportunités de développement pour le tourisme de montagne. Certaines installations de remontées mécaniques bénéficient d'ores et déjà d'une bonne fréquentation durant la saison estivale, alors que d'autres ne sont fonctionnelles que durant l'hiver. En effet, sur les 30 stations présentes dans le Magic Pass, trois SRM fribourgeoises figurent dans les cinq stations les plus actives en été. L'augmentation des températures et la diminution des précipitations durant la saison estivale constituent un réel potentiel d'attractivité pour les destinations des Préalpes fribourgeoises.

Il convient ainsi de saisir les nouvelles opportunités qui se dessinent afin de réduire la dépendance aux activités de glisse. Les revenus générés durant l'été ne suffisant toutefois pas à couvrir les charges de la plupart des SRM, force est de constater que l'hiver et la pratique du ski restent essentiels à la survie de la branche.

3.3. Rapport produits

3.3.1. Introduction

Depuis quelques années, les SRM envisagent de développer un réseau de VTT dans les Préalpes fribourgeoises. Étudiés pour la plupart de manière individuelle, plusieurs dossiers restent encore aujourd'hui à l'état de projet, à l'exception du Bike Park de La Berra inauguré en 2018. Devant répondre au défi d'une diversification de l'offre et à son financement, les SRM et les différents acteurs touristiques ambitionnent d'élaborer un concept global de VTT au niveau cantonal. L'avant-projet Mountainbike Fribourg, établi par Allegra Tourismus AG, a ainsi pour but de démontrer le potentiel de développement du tourisme VTT dans le canton de Fribourg. Il identifie les réalisations méritant d'être soutenues et les retombées économiques escomptées.

En 2011, le Conseil d'Etat précise ses intentions et directives en matière de promotion du vélo dans le cadre de l'établissement de la « Stratégie Vélo ». Le réseau cyclable de loisirs (cyclotourisme et VTT) incorpore notamment les itinéraires nationaux et régionaux de la fondation SuisseMobile. Dans ce contexte, le canton s'engage à soutenir les régions, les communes et les organisations touristiques dans la planification et la réalisation d'itinéraires locaux.

En raison de l'intérêt touristique lié notamment aux remontées mécaniques, le rapport Mountainbike Fribourg se concentre sur la région des Préalpes. Il répond par ailleurs aux objectifs de la stratégie de développement du tourisme fribourgeois « Vision 2030 ». Soutenu par la NPR, il a également pour but de pouvoir être transposé dans d'autres régions.

3.3.2. Déroulement du projet

L'étude fribourgeoise se base sur un processus identique à celui de « graubündenBIKE », le projet pilote de référence en terme de tourisme VTT dans les Alpes. L'utilisation de cette méthode garantit de manière optimale l'intégration des mesures définies dans les structures et projets existants.

Dans une première phase, Allegra Tourismus AG a réuni les milieux concernés dans le but de les informer des diverses facettes du tourisme VTT et de les sensibiliser à cette thématique. Ces séances ont regroupé communes, organisations et prestataires touristiques, vététistes locaux, service de la chasse et des forêts, milieux paysans et organisations environnementales. Lors de la deuxième phase, deux workshops ont été organisés avec les partenaires locaux et cantonaux. Finalement, trois experts d'Allegra Tourismus AG ont procédé à une inspection sur site de l'offre proposée par les destinations. Cette analyse a permis de dresser un inventaire du potentiel de

développement, sur la base des infrastructures existantes et de la topographie des Préalpes fribourgeoises.

3.3.3. Résultats des workshops

Les workshops démontrent que dans le canton de Fribourg plusieurs thématiques méritent une attention particulière :

- l'importance de la cohabitation entre randonneurs, vététistes, cavaliers, propriétaires fonciers, nature et environnement ;
- l'accès en transports publics visant à assurer de meilleures connexions ;
- la dimension du réseau VTT, devant s'étendre à l'ensemble du canton et au-delà de ses frontières.

De par leur dynamisme, les clubs de vététistes souhaitent participer de manière active au développement du projet.

3.3.3.1. Informations sur le réseau actuel

Accéder aux informations relatives aux tracés existants dans le canton se révèle complexe. Seule une route nationale est officiellement reconnue par SuisseMobile. Le réseau cyclotouristique est par contre bien construit et des itinéraires variés sont répertoriés sur cette plateforme.

3.3.3.2. Analyse du marché potentiel

Malgré la concurrence des destinations du Valais et de la France, il est réjouissant de constater qu'un grand potentiel existe pour le canton de Fribourg, notamment grâce au large bassin de population environnant.

Une offre importante est proposée actuellement par les régions alpines mais la saison estivale y est toutefois plus courte que dans les Préalpes. Ceci représente l'opportunité pour les destinations fribourgeoises de prolonger la saison de VTT jusqu'à l'automne en y développant une offre adéquate.

3.3.4. Recommandations

Le concept global de VTT proposé pour l'ensemble du canton de Fribourg est un objectif idéal. Il convient de préciser que la réalisation des différents projets peut se faire de manière individuelle sans qu'un projet n'en péjore un autre.

Quatre publics-cibles distincts sont définis :

- familles, dont la première priorité est la sécurité ;
- adeptes de balades à VTT et e-bike, à la recherche d'itinéraires panoramiques ;
- vététistes « enduro », amateurs de sensations ;
- park riders, en quête de défis et d'adrénaline.

Il paraît primordial que chaque destination se distingue par sa propre offre, en définissant ses publics-cibles prioritaires. A cet effet, le canton doit mettre à disposition les compétences nécessaires au service des destinations.

3.3.4.1. Offres-phares

Si le canton de Fribourg souhaite devenir une destination prisée des vététistes, il est essentiel que le développement d'offres-phares tiennent compte au mieux des exigences et besoins des publics-cibles. Ces offres doivent être spécifiques à chaque destination.

3.3.4.2. Retombées économiques

Des investissements importants sont nécessaires au développement d'un produit durable et de haute qualité. Néanmoins, les coûts peuvent être compensés par plus de valeur ajoutée. En effet, cette nouvelle offre engendrera des retombées économiques majeures, profitables aux différents prestataires touristiques (hôtels, restaurants, SRM, commerces, etc.).

3.3.4.3. Mesures

La liste des mesures proposées par le rapport Mountainbike Fribourg est évolutive. Compte tenu de leur nombre, les projets doivent être priorisés.

3.3.5. Conclusions

L'avant-projet Mountainbike Fribourg fournit des pistes évolutives et démontre le fort potentiel du tourisme VTT dans le canton de Fribourg. Il se base sur un modèle participatif. Présentations et workshops ont permis de sensibiliser et impliquer les acteurs concernés par le développement de cette offre touristique. En étroite collaboration avec les organisations environnementales et les services étatiques, le projet tient compte du respect de l'environnement, en luttant notamment contre une utilisation sauvage du territoire. Un lien reste encore à établir avec d'autres acteurs indispensables à sa concrétisation tels qu'hébergeurs, restaurateurs ou commerçants.

A l'image du Magic Pass, il est souhaitable que les destinations disposent d'une offre globale VTT les identifiant autour d'un même produit. Par sa petite taille, Fribourg doit en outre se doter d'une cellule cantonale de coordination, indispensable à un tourisme VTT cohérent et performant, à l'instar du réseau de randonnée pédestre.

Comme précisé dans le rapport, des sources de financement restent à trouver afin de pouvoir réaliser les mesures proposées. Les soutiens accordés aux infrastructures touristiques par le biais du FET sont une piste à explorer tout en tenant compte de la nécessité d'un changement de la Loi sur le Tourisme. Par ailleurs, le développement d'activités annexes permet d'attirer de nouveaux segments de clientèle générant des revenus supplémentaires. D'autres activités tant estivales qu'hivernales méritent ainsi d'être étudiées pour répondre aux besoins d'extension et de diversification de l'offre.

4. Conclusions et perspectives

A l'origine du tourisme des destinations des Préalpes fribourgeoises, les remontées mécaniques constituent l'ossature du tourisme hivernal et en partie estival. Les conclusions de ce rapport démontrent l'impact des activités liées aux remontées mécaniques dans l'offre touristique globale. Cette branche contribue au maintien des emplois en région de montagne, à la création d'une offre hôtelière et parahôtelière ainsi qu'à la construction d'autres équipements de loisirs. Les sept sociétés analysées génèrent environ 52 millions de francs par an de retombées économiques directes, indirectes et induites.

Aujourd'hui, le nouveau cycle d'investissement ne concerne plus uniquement les installations dites de base des remontées mécaniques mais également les infrastructures annexes. En effet, comme l'atteste ce rapport, les SRM se doivent d'investir dans des projets garants de leur survie. Elles se dessinent comme étant des vecteurs de développement de produits touristiques à valeur ajoutée. L'offre globale des destinations ainsi que le secteur de l'hébergement se voient grâce à elles renforcés.

A ce stade, il n'est pas possible d'inventorier les projets d'investissement de manière exhaustive. En effet, il s'agira tout d'abord d'analyser si les critères établis sont respectés. Dans le but d'assurer la pérennité et le développement des SRM, il est important qu'elles puissent être soutenues dans la réalisation des projets liés :

- au renouvellement des différentes parties des installations existantes ;
- à la construction de nouvelles infrastructures, dont font partie les projets d'enneigement mécanique ;
- à des projets de développement de produits, à l'image du réseau cantonal de VTT.

Comme par le passé, en raison de l'ampleur des investissements projetés, une importante participation des collectivités publiques se révèle indispensable, à raison de 49% pour le Canton et d'au minimum 17,5% pour les Régions ; le pourcentage restant incombe aux SRM. Ce soutien se justifie par l'impact économique majeur s'élevant à plus de 500 millions de francs sur les dix années relatives à la période d'investissement.

Préalablement, il conviendra de procéder à la mise en place de conditions cadres permettant la concrétisation des projets d'investissement. Dans un premier temps, la fusion entre RMF SA et Télégruyère SA (future New-RMF SA) simplifiera la gouvernance des SEM et l'analyse des demandes de projets d'investissement. A ce titre, une révision de la Loi sur le tourisme (LT ; RSF 951.1) et de son règlement d'exécution devra tenir compte des propositions de critères établis. Sur la base du préavis de New-RMF SA, le Comité du FET devra statuer sur l'octroi ou non des aides extraordinaires, devant être ensuite, selon ses compétences financières, avalisées

par le Grand Conseil. A noter que le financement de projets spécifiques pourra toujours bénéficier du soutien du FET via l'aide ordinaire.

Enfin, face à l'importance des enjeux économiques, la réalisation des projets d'investissement à venir nécessitera une mobilisation de toutes les parties prenantes, des instances politiques cantonales et régionales aux partenaires et prestataires touristiques. L'avenir de la branche des remontées mécaniques fribourgeoises dépendra ainsi du soutien politique aux recommandations faites dans ce présent rapport.

5. Annexes

Les annexes sont disponibles uniquement sur Internet à l'adresse suivante :

<https://www.fr.ch/uft>

- P. Besson, S. Müller & C. Gremion, *Analyse de la situation de gouvernance, technique et financière* ; 2019.
- P. Besson, S. Müller & C. Gremion, *Annexe à l'analyse de la situation de gouvernance, technique et financière (société d'économie mixte versus subvention directe et critères de soutien)* ; 2019.
- P. Besson, S. Müller & C. Gremion, *Rapport d'audit de la société anonyme « Télécabine de Charmey Les Dents Vertes, en Gruyère SA »* ; 2017.
- B. Abegg & R. Steiger, *Die Zukunft der Skigebiete in den Freiburger Voralpen* ; 2019.
- B. Abegg & R. Steiger, *Vergleich CH2011 / CH2018* ; 2019.
- Allegra Tourismus AG, *Vorprojekt Mountainbike Fribourg* ; 2019.

Sources

Etat de Fribourg, *Décret du 3 mai 1996 relatif à la participation financière de l'Etat de Fribourg au renouvellement des remontées mécaniques de base de Charmey et de Moléson-sur-Gruyères* ; Bulletin des lois 1996, p. 217 ; 1996.

Etat de Fribourg, *Décret du 3 décembre 2008 relatif à la participation financière de l'Etat de Fribourg au renouvellement des remontées mécaniques de base de La Berra, Charmey, Jaun, Moléson-sur-Gruyères et Schwarzsee* ; ROF 2008_140 ; 2008.

Etat de Fribourg, *Rapport 2015-DEE-24 du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur le postulat 2013-GC-79 Nadine Gobet/Yvan Hunziker – Infrastructure touristiques dans le canton* ; 2016.

Remontées Mécaniques Suisses (RMS), *Faits et chiffres 2018 de la branche des remontées mécaniques suisses* ; 2018.