



ETUDE DE RAPPROCHEMENT ENTRE LES SOCIETES DE REMONTEES MECANQUES DE LA COMMUNE D'EVOLENE

Pierre Besson, spécialiste en remontées mécaniques et
Jean-Claude De Iaco, associé de la Fiduciaire FIDAG

Décembre 2020

Table des matières

1.	Objet de l'étude.....	1
2.	Contexte	1
3.	Perspectives des sociétés de remontées mécaniques actuelles	2
3.1	Télé Arolla SA.....	3
3.2	Télé Evolène S.A	4
3.3	Blanchealpe S.A. – La Sage.	6
4.	Analyse de fréquentation	6
4.1	Analyse de l'hiver 2019-2020	7
4.2	Analyse de l'été 2020	8
4.3	Estimation des recettes	9
5.	Possibilités de rapprochement des sociétés de remontées mécaniques	9
5.1	Création d'une société d'exploitation	10
5.2	Fusion des sociétés de remontées mécaniques de la commune	10
5.3	Processus de fusion	11
6.	Comptes prévisionnels des remontées mécaniques fusionnées	12
6.1	Bilans consolidés avant et après assainissement	13
6.2	EBITDA prévisionnels.....	15
6.3	Flux de trésorerie prévisionnels	17
6.4	Bilans prévisionnels	18
6.5	Synthèse	19
7.	Conclusion	19

1. Objet de l'étude

Les sociétés de remontées mécaniques de la commune d'Evolène sont désireuses de poursuivre leur développement afin de rester compétitives et attractives sur le marché du tourisme. Des rénovations, des améliorations ou des remplacements d'installations sont à l'ordre du jour. Le financement de ces travaux doit être assuré par un apport de fonds publics et privés. Les fonds propres des sociétés sont insuffisants.

Lors d'une séance dans les locaux de la commune le 17 juin 2020, le canton et la commune ont demandé qu'une étude soit faite sur le développement des remontées mécaniques des domaines d'Arolla et d'Evolène sur 10 ans avec comme objectif de les professionnaliser, de rationaliser autant que possible l'exploitation afin de pérenniser l'offre touristique.

Nous tenons à remercier Espace dent blanche pour la confiance témoignée ainsi que toutes les personnes contactées pour l'élaboration de ce rapport :

- La Présidente de la commune, Madame Virgine Gaspoz.
- Les Conseillers communaux, Messieurs Eddy Favre et Serge Gaudin.
- Les membres du conseil d'administration de Télé Evolène ainsi que les responsables du business model pour le projet de la télécabine.
- Les membres du conseil d'administration de Télé Arolla.
- Les membres du conseil d'administration d'Espace Dent Blanche.
- Le directeur d'Evolène région Tourisme, Monsieur Dylan Métrailler.
- Madame Sylvie Rudaz et Monsieur Frédéric Roux du bureau Azur à Sion.
- Monsieur Eric Bianco, chef de service du département de l'Economie du canton du Valais.

2. Contexte

Sous l'impulsion de diverses personnalités issues du privé et du monde politique, les domaines skiables de la commune d'Evolène ont vu le jour dans les années 1964 - 1980. Ces personnes ont agi parfois par intérêt pour développer un commerce, une commune ou par conviction, etc... Leur esprit d'initiative et d'entreprise ont permis la création de ces infrastructures, tout cela bénévolement.

Au fil des années, la commune a aidé financièrement les sociétés en place afin de soutenir une offre importante pour la vie de ses hameaux. Globalement, l'aide financière annuelle représente près de CHF 700'000.

Aujourd'hui, nous arrivons à la fin d'un cycle pour les remontées mécaniques. Celles-ci doivent être renouvelées et de très gros investissements attendent notamment Télé Evolène et Télé Arolla. Ces renouvellements d'installations sont indispensables à la survie de ces domaines, sinon une offre importante de l'activité touristique de la commune disparaîtra. Dans ce contexte, il est important d'analyser l'incidence économique d'un arrêt partiel ou total des installations de la commune.

L'offre touristique régionale est étoffée. Le grand domaine des 4 Vallées dispose de 2 portes d'entrées dans le Val d'Hérens et la station de Nax n'est pas très éloignée. Cette dernière a récemment renouvelé une partie de ses remontées mécaniques et a vu sa fréquentation progresser de 30 à 40 % durant ces 3 dernières années.

Les hôtels et tout autre forme de lits commerciaux jouent un rôle très important dans la vie économique d'une station. La rotation des clients amène automatiquement un business important

pour tous les acteurs touristiques. Les propriétaires de résidences secondaires contribuent à la bonne marche de l'activité économique mais ne génèrent pas suffisamment de chiffre d'affaires pour assurer leur viabilité.

A ce jour nous constatons un certain attentisme car la rénovation des hôtels ou des logements de groupe coûte cher et ne peut être engagée que si l'ensemble de l'offre répond aux standards attendus par les clients régionaux, nationaux et internationaux. Une concertation entre la commune et les acteurs économiques de la commune paraît indispensable afin de planifier l'avenir !

Au fil des années, les règlements et les prescriptions ont évolué et sont de plus en plus contraignants, exigeants dans la formation du personnel, dans les prescriptions d'entretien des installations, dans la constitution des dossiers de demande de construction et dans le suivi environnemental lors de tous types de travaux.

Dans ces conditions, le bénévolat actuel a ses limites et n'est pas durable dans le temps. Il sera de plus en plus difficile de trouver des personnes motivées, disposées à s'impliquer et à engager leurs responsabilités. L'engagement de professionnels est inéluctable dans les prochaines années. Le rapprochement de Télé Evolène, Télé Arolla et Blanchealpe permettrait d'engager un Directeur à 100% et de collaborer étroitement avec l'ensemble des acteurs touristiques de la commune et du canton.

La commune d'Evolène avec l'appui des personnes intéressées doivent définir les priorités, les orientations futurs en tenant compte des spécificités de sa région. Comment le bureau Azur de Sion, chargé de la planification du territoire de la commune, peut se projeter sur le futur ? Les questions sont nombreuses et il ne sera pas possible de satisfaire tout le monde. Par exemple :

- Les remontées mécaniques d'Arolla et d'Evolène sont à la fin d'un cycle et au-devant de gros investissements. Est-ce que le développement futur des villages d'Arolla et d'Evolène seront suffisants pour rentabiliser la construction des 2 téléportés ?
- Avec les prévisions du réchauffement climatique, les saisons vont se raccourcir en basse et moyenne altitude. Dans le cas d'Evolène, il est indispensable de développer des activités estivales dans la région de la Meina pour couvrir les frais de la nouvelle télécabine.
- Pourquoi ne pas imaginer un bureau commun avec Evolène Tourisme Région et les remontées mécaniques afin de collaborer étroitement et éventuellement de redistribuer certains rôles ?
- Est-ce que certaines activités ne devraient pas se pratiquer sur un site au lieu de deux ? Combien de temps le ski de fond pourra être garanti à Evolène ?
- Au départ des remontées mécaniques d'Arolla nous pourrions regrouper de nombreuses activités, ski, ski de fond, départ de randonnées, chiens de traîneaux, parc de véhicules, etc...
- Comment résoudre les problèmes de parking de la télécabine de La Lannaz : mise en place d'un bus navette, nouveau parking proche du village ?
- Fixer l'objectif de développement des différents sites afin de créer les infrastructures en conséquence.
- Etc...

3. Perspectives des sociétés de remontées mécaniques actuelles

Ce chapitre présente pour chaque société de remontées mécaniques les éléments significatifs de son organisation, les problèmes rencontrés et les projets envisagés.

3.1 Télé Arolla SA

Contexte organisationnel

L'ouverture du domaine skiable d'Arolla est assez récente. L'inauguration du 1er télésiège des Fontanesses date de 1968 (le développement des stations de ski a vraiment débuté dans les années «50»).

Le Conseil d'Administration est formé de 7 personnes et un conseil de direction gère l'opérationnel de la société. Toutes ces personnes travaillent bénévolement, à l'exception de Monsieur Basile Bournissen, responsable de la sécurité du domaine skiable.

L'actionnariat est formé de différents acteurs touristiques de la station, de privés et de la commune d'Evolène (29 %).

Un employé est engagé à l'année depuis l'automne 2020.

La société exploite :

- 5 télésièges et un fil neige (le télésiège de la Gitza n'est pas comptabilisé car il est inexploité depuis plusieurs années).
- Un système d'enneigement mécanique avec 6 canons à neige du type « ventilateur » et 3 perches.
- 2 dameuses de pistes.
- 2 buvettes, la Yourte au départ des installations et la buvette 3000 au sommet des remontées mécaniques.

Le chiffre d'affaires et la fréquentation sont :

- Environ 1 million de francs (remontées mécaniques et restauration) lors de bonnes années.
- Le nombre de skieurs est en général proche des 30'000 journées par hiver.

Depuis plusieurs années, la commune aide financièrement à fonds perdus la société car elle est déficitaire !

Perspectives

La société exploite d'anciens télésièges qui ne répondent plus aux normes en vigueur et doivent également subir chaque année des entretiens lourds. Le coût de ces entretiens est de plus en plus élevé. De ce fait, ils sont répartis dans le temps en fonction des finances de la société, des urgences et des exigences du concordat intercantonal des skilifts.

Les télésièges situés dans la partie supérieure du domaine étaient alimentés par des génératrices. Ces dernières ont été mises hors service durant l'été 2020 et les télésièges sont maintenant alimentés par le réseau électrique. Des améliorations du réseau d'enneigement sont également en cours afin de pouvoir assurer dès le début de saison, une ouverture partielle du domaine skiable.

Le ski apprécié de la clientèle se situe dans la partie haute du domaine. Son accès via le télésiège des Fontanesses 1 n'est pas aisé pour les skieurs débutants. La pente du télésiège est assez forte par endroit et représente un réel obstacle pour les skieurs non expérimentés.

La société envisage de remplacer cette longue installation de base par un téléporté, plus sûre, rapide et confortable. Ce type d'installation présente également l'avantage de ne pas avoir d'entretien et d'aménagement de piste de montée. L'enneigement de la descente est assuré par des canons à neige

à contrario de la piste montée du télésiège ! Ce point est toujours délicat en début et fin de saison pour garantir une offre « ski ». De manière générale, l'enneigement dans la partie supérieure du domaine est bon, étant donné qu'il se situe en-dessus de 2300 mètres d'altitude.

Cette construction est envisagée dans les 3 à 5 ans. Il n'est pas possible de l'envisager avant, étant donné que la commune doit mettre à jour son plan de zones dans la région du départ de la future installation. Actuellement l'affectation de ce quartier n'est que partiellement conforme à une activité touristique.

Ensuite plusieurs variantes sont envisagées pour le développement de la partie supérieure du domaine mais aucune n'est arrêtée. Cela peut-être une modification du tracé du télésiège Fontanasses 3 (Mont Dolin) en fonction de l'arrivée du futur téléporté ou une autre répartition des installations en place. Les moyens financiers à disposition dicteront très certainement la variante envisageable. Des améliorations de pistes sont également projetées pour faciliter le travail des dameuses et permettre une ouverture du domaine avec un minimum d'enneigement.

Côté logement, un groupe anglais est très intéressé à construire des logements et à réhabiliter l'hôtel du Kurhaus. D'autres investisseurs aimeraient racheter l'hôtel du Mont Colon (fermé depuis quelques années) puis le rénover avant sa réouverture (les discussions sont en cours).

3.2 Télé Evolène S.A

Contexte organisationnel

Le domaine skiable de Lannaz-La Meina s'est ouvert en 1981 avec la construction d'un télésiège fixe 2 places et de 2 téléskis.

Le Conseil d'Administration est formé de 6 personnes. Certains administrateurs ont des tâches opérationnelles comme la finance, l'administration et le suivi du personnel d'exploitation. Ces personnes ont une autre activité professionnelle et ne sont que partiellement sur site. La plupart de ces administrateurs œuvre bénévolement.

La commune d'Evolène est fortement représentée dans l'actionnariat (plus du tiers), les autres actionnaires sont des acteurs touristiques de la station et des privés.

3 personnes travaillent à l'année et le télésiège est exploité en été.

La société exploite :

- 1 télésiège, 3 téléskis, 1 fil neige (un des téléskis est resté inexploité ces 3 derniers hivers).
- Un système d'enneigement artificiel d'appoint avec 4 canons à neige du type « ventilateur ».
- 2 dameuses de pistes.
- 1 restaurant à l'arrivée du télésiège.

Le chiffre d'affaires et la fréquentation sont :

- Environ CHF 900'000.- (remontées mécaniques et restauration).
- Le nombre de skieurs est de l'ordre de 24'000 journées par hiver.

Depuis de très nombreuses années la commune aide financièrement la société car elle est déficitaire.

Perspectives

Depuis plusieurs années Evolène envisage de remplacer son long télésiège fixe. Lors de sa construction en 1981, les télésièges débrayables ressemblaient à des télécabines « légers », donc

cher ! Un tel investissement n'était pas envisageable et à cette époque les clients étaient moins exigeants et acceptaient d'emprunter ces installations fixes, peu confortables et peu rapides !

Aujourd'hui la clientèle d'Evolène s'érode et donne la préférence à des sites plus sûrs pour les colonies d'enfants et disposant d'installations modernes. Il y a quelques années, les normes de sécurité européennes ont évolué et exigé que les enfants de moins de 125 cm soient accompagnés par un adulte. Cette contrainte est lourde et n'est pas facile à respecter pour les colonies.

La société a étudié plusieurs variantes ces dernières années, l'une était une réfection totale du télésiège en place avec pour objectif de repartir pour une durée d'exploitation de 15 ans afin de limiter l'investissement. Après 40 ans d'exploitation, Télé Evolène rencontre des difficultés de tout ordre, soit :

- Difficulté de trouver des pièces de rechange, pas évident d'anticiper les besoins pour un lancement en fabrication. Donc des coûts très élevés car à chaque fois ce sont de faibles quantités.
- L'installation ne répond plus aux normes actuelles. Les valeurs de vent plus élevées et la prise en compte de la reptation de la neige sur les pylônes impliquent un changement de nombreux ouvrages. La commande électrique, le câble porteur-tracteur, la partie hydraulique des freins et du moteur de secours sont à changer, etc...

Si on fait l'addition de bout en bout, nous arrivons à presque reconstruire un télésiège fixe pour un coût d'environ 50% d'une télécabine neuve si l'exploitant veut répondre aux normes en vigueur. Dans ces conditions, cette variante a été abandonnée à cause de son coût et surtout qu'elle gardait tous les inconvénients de la remontée mécanique actuelle (installation fixe, temps de trajet, difficulté d'embarquement, etc...)

L'autre variante aurait été de construire un télésiège débrayable, confortable et rapide. Cette solution coûte presque le même prix que la télécabine étant donné son nombre élevé de pylônes et de véhicules plus petit (4 places au lieu de 8 pour la télécabine). Le profil de terrain se prête à la construction d'une télécabine car il permet d'avoir de grandes portées entre 2 pylônes. Du fait de la diminution des appuis le long de la ligne et du nombre inférieur de véhicules pour une fréquence identique, les frais d'entretien de la télécabine sont inférieurs à ceux d'un télésiège débrayable.

Au vu de ces réflexions, la société envisage de remplacer le télésiège 2 places fixes, par une télécabine, rapide, confortable et plus sécurisante. Cette nouvelle installation ouvre de nouvelles perspectives à la société et lui permettra d'élargir son offre « 4 saisons ». Le dossier de construction est actuellement déposé. Son étude est en cours. Avant d'obtenir l'autorisation les autorités exigent :

- Une modification du plan de zone de la station de départ qui n'est pas conforme à la construction d'une remontée mécanique. Le dossier est en cours.
- Un business model et l'assurance du financement de la télécabine. Des aides financières communales et des prêts cantonaux sont attendus. Ils sont assujettis à un rapprochement entre les sociétés de remontées mécaniques de la commune, d'où l'objet de cette étude.

La transformation ou la reconstruction du restaurant d'altitude est à l'étude et devrait se réaliser en même temps que le remplacement du télésiège. L'objectif est d'avoir une offre « 4 saisons » opérationnelle dès l'ouverture de la nouvelle installation à Noël 2022.

3.3 Blanchealpe S.A. – La Sage.

Contexte organisationnel

L'ouverture du premier télésiège de la Sage-La Forclaz date de 1964.

7 personnes siègent au Conseil d'Administration et toutes travaillent bénévolement.

L'actionnariat est formé principalement de locaux et de la commune d'Evolène (30%).

Personne n'est engagé à l'année et les employés en hiver travaillent sur appel. Ils sont rémunérés uniquement en fonction des ouvertures des installations.

La société exploite :

- 3 télésièges et 1 fil neige.
- 2 dameuses de pistes.
- Un système d'appoint d'enneigement mécanique de 2 perches à neige.
- 1 buvette au sommet des pistes exploitées uniquement en hiver.

Le chiffre d'affaires varie fortement en fonction des saisons tout comme la fréquentation :

- De CHF 64'000.- à CHF 250'000.- (remontées mécaniques et restauration).
- Les journées skiées ne sont comptabilisées que depuis 2 hivers, date de la mise en place de lecteurs Skidata.

La société reçoit également depuis de nombreuses années une aide financière de la commune.

Perspectives

Cette société n'envisage pas de gros investissements à court et moyen terme. L'objectif est de maintenir une activité de sport de glisse dans cette partie de la commune.

4. Analyse de fréquentation

L'analyse de la fréquentation est indispensable pour déterminer d'abord le potentiel de recettes directes du domaine skiable. Il est également intéressant d'étudier l'effet induit des skieurs sur le commerce de la station.

Nous avons 2 types de clients :

- L'excursionniste, skieur à la journée.
- Le séjournant, skieur restant 2 jours ou plus dans la station.

Dans les 2 cas une partie de la dépense n'est pas effectuée systématiquement dans la station, notamment l'achat d'habits et de matériel. Plusieurs études montrent que la dépense effective sur site est de l'ordre de CHF 75 dans le 1er cas et le double pour le séjournant. Les remontées mécaniques ne représentent pas la dépense principale. La restauration, l'achat de nourriture, les boissons et le logement sont les postes les plus lourds.

4.1 Analyse de l'hiver 2019-2020

Avant de se projeter sur l'avenir, une photo de la clientèle actuelle nous permettrait d'imaginer le potentiel d'augmentation de fréquentation des domaines skiables de la commune. L'hiver 2019-2020 est assez représentatif, même si la saison s'est terminée prématurément le 13 mars 2020. La météo et l'enneigement étaient au rendez-vous dans les moments clés, Fêtes de fin d'année, weekend de janvier et vacances de Carnaval. La fermeture des remontées mécaniques décidée par le Conseil Fédéral a surtout péjoré le domaine d'Arolla !

Tableau des forfaits vendus durant l'hiver 2019/2020 :

Type de forfaits	Nombre de journées de ski	%	Nombre de lits	Nombre de clients
Journées	15 800	30%		
Magic Pass	20 000	38%		
Séjours	16 000	32%	1 761	3 910
Total	51 800			

30 % des clients achètent un forfait journée ou demi-journée, 38% sont des clients Magic Pass donc à la journée ou des habitants de la vallée ou des résidences secondaires. Les 32% restant sont des clients « séjournants » passant au moins 1 nuit dans la station (pour cette catégorie, il n'est pas possible de savoir s'ils ont logé dans un hôtel de la station ou dans un logement loué à un propriétaire de la commune car il n'existe malheureusement aucune statistique fiable en Suisse des nuitées issues de location d'appartements ou de chalets).

Le nombre de nuitées dans les divers hôtels, colonies, camping, cabanes et B&B de l'hiver 2019-2020 est le suivant :

	Hôtels	Colonies	Camping	Cabanes	B&B	Total
Décembre	2 268	2 103	60	0	121	4 552
Janvier	2 832	2 009	62	5	118	5 026
Février	4 117	7 358	101	0	268	11 844
Mars	1 484	4 521	26	102	85	6 218
Total des lits	10 701	15 991	249	107	592	27 640

Nb lits dispo.	452	964		280	65	1761
Nb nuits utilisés	23.7	16.5		0.4	9	15.7

Le tableau ci-dessus nous montre un faible taux d'occupation en hiver, soit 16 nuitées par lit en 4 mois.

Ces 2 tableaux nous permettent d'une part de différencier les clients excursionnistes de ceux séjournant dans un logement commercial de la commune. La station voisine de Nax a renouvelé dernièrement une partie de ces installations et a depuis enregistré une augmentation de fréquentation de 30 à 40 %. Cette clientèle est essentiellement « journée » ou « Magic Pass » ou « R2 ». Ce type de clients « excursionniste » était 35'800 sur Evolène et si nous prenons la même progression du domaine voisin, **un objectif de 50'000 journées skieurs** semble atteignable après la modernisation d'une partie des remontées mécaniques.

L'occupation des lits commerciaux en hiver est très faible, 16 nuitées par lit ! Il est usuel d'imaginer un taux d'occupation d'au moins 50%. Si nous imaginons une occupation de 55 nuitées par lit nous aurions 97'000 nuitées. Une pondération de 65% de ce chiffre nous donnerait le nombre potentiel de journées skieurs soit : **63'000 journées skieurs**.

Après le changement du télésiège fixe d'Evolène par une télécabine et le remplacement du téléski de Fontanesses 1 par un téléporté, une **fréquentation de 113'000 journées skieurs** est attendue (à titre de comparaison en 2008 la fréquentation d'Evolène et Arolla dépassait 80'000 journées).

4.2 Analyse de l'été 2020

L'influence des remontées mécaniques est moindre durant la période estivale sur l'activité économique d'Evolène, mais revêt tout de même une certaine importance. Le domaine de la Meina sur les hauts d'Evolène est vecteur de nombreuses activités de tous genres.

La fréquentation durant l'été 2020 a été la suivante :

Catégories	Passages	%
Passages caisses	3 079	56%
Passages Magic Pass	2 373	44%
Total	5 452	

Nous retenons un prix moyen par passages de CHF 12.

Ci-dessous le tableau de la fréquentation estivale des divers lits commerciaux de la commune, soit :

	Hôtels	Colonies	Camping	Cabanes	B&B	Total
juin à octobre	13 434	5 727	25 928	3 067	1 138	49 234

L'occupation hôtelière estivale est proche de l'hiver, celle des colonies 50% inférieure, les B&B enregistrent une excellente progression, par-contre celle du camping explose tout comme celle des cabanes. Il est vrai que ces deux dernières catégories de logement ne répondent pas aux attentes des « skieurs de pistes » !

La station d'Evolène est par tradition une destination estivale reconnue et ces chiffres le confirme. Les possibilités de progression sont énormes avec une nouvelle télécabine et un restaurant complètement transformé. Dans nos prévisions, nous avons pris une fréquentation progressive jusqu'à 23'000 passages.

Avec le remplacement du télésiège fixe par la télécabine Lannaz-La Meina, l'offre estivale sera fortement améliorée et ouvrira la porte à de nombreuses évolutions. Le succès sera au rendez-vous si les projets d'animations et d'attractivités de tous genres se concrétisent. La liste est longue est attrayante, soit :

- La rénovation complète du restaurant ouvrira la possibilité de mettre sur le marché des offres combinées télécabine – repas (fondue ou brunch ou lever et coucher de soleil, etc...)
- Remise en forme du Bisse de Vouasson.
- Sentier didactique sur la vie pastorale (désalpe).
- Création d'un parcours découverte des produits d'alpage, liaison Mandelon.
- Accès favorable pour atteindre le Pic d'Artzinol, 3000 mètres.
- Place de jeu thématique (race d'Hérens).
- Proposition d'activités de détente, d'agrotourisme, etc...

- Descente en VTT, trotinette, kart, etc...
- Parapente.

Le changement de l'installation de base sur le secteur d'Arolla ouvrira également de nouvelles perspectives. Les 3 sites de ski de la commune sont complémentaires. La fermeture de l'un deux, tout spécialement celui d'Evolène ou d'Arolla diminuerait fortement l'offre. Il est important de conserver l'acquis, de l'améliorer et de le diversifier si la commune désire rester une destination touristique de choix.

4.3 Estimation des recettes

Sur la base des considérations de fréquentation énoncées ci-avant, les recettes prévisionnelles se présentent comme suit :

PRODUITS	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030	2030-2031
Vente hiver	1'480'000	1'680'000	1'780'000	1'905'000	2'330'000	2'530'000	2'830'000	2'830'000	2'830'000	2'830'000
Vente été	0	150'000	180'000	204'000	240'000	252'000	264'000	276'000	276'000	276'000
Restaurants	532'000	667'000	719'500	769'500	861'500	952'000	1'019'500	1'019'500	1'019'500	1'019'500
Produits divers	30'000	30'000	30'000	30'000	30'000	30'000	30'000	30'000	30'000	30'000
Total des produits	2'042'000	2'527'000	2'709'500	2'908'500	3'461'500	3'764'000	4'143'500	4'155'500	4'155'500	4'155'500

Le nombre des journées skieurs évolue en fonction des nouvelles constructions. Pour la Forclaz nous avons pris la moyenne de fréquentation des années 2015-2016 à 2019-2020 et nous sommes restés linéaires pour ce secteur sur 10 ans.

L'augmentation des ventes en 2022/2023 fait suite à la construction durant l'été 2022 d'un téléporté et du Restaurant à Evolène. L'augmentation de ces mêmes recettes en 2025/2026 découle de la construction d'un téléporté à Arolla durant l'été 2025.

Pour les ventes « hiver », nous avons retenu un prix moyen de passage de CHF 25 par skieur. Pour les ventes « été », le prix moyen du passage a été fixé à CHF 12.

Les recettes « restaurant » se basent sur un ticket moyen durant l'hiver de CHF 10 pour Evolène et Forclaz et CHF 7.5 pour Arolla. Pour l'été, le ticket moyen retenu est de CHF 6 pour Evolène.

Ne sont pas compris dans ce budget d'autres sources de revenus comme par exemple : l'utilisation de places de parc par les skieurs ou les secours sur les pistes.

5. Possibilités de rapprochement des sociétés de remontées mécaniques

En préambule, lors des nombreuses discussions avec les différents acteurs touristiques liés à la gestion des remontées mécaniques, nous avons constaté que presque la totalité des membres des Conseils d'Administrations travaillent bénévolement et en dehors de leurs activités professionnelles. Combien de temps ces personnes motivées et engagées s'impliqueront dans la gestion de ces sociétés ?

L'évolution des règlements, la charge administrative des dossiers d'exploitation, des demandes d'autorisations toujours plus complexes et lourdes exigeraient d'avoir une personne affectée à ces tâches. Un rapprochement des sociétés de remontées mécaniques permettrait d'engager un

directeur ou un responsable technique ou d'exploitation car plusieurs modes d'organisation sont envisageables :

- Le directeur d'Evolène Région Tourisme assume les tâches administratives des remontées mécaniques et collabore avec un responsable technique et d'exploitation de la société fusionnée ;
- Un directeur des remontées mécaniques travaille en étroite collaboration avec le directeur d'Evolène Région Tourisme.

Dans ce domaine d'activité, 2 solutions de rapprochement des remontées mécaniques se dessinent, soit :

- Création d'une société d'exploitation et location des remontées mécaniques aux sociétés.
- Fusion des sociétés en place.

Dans ces 2 cas, la professionnalisation de ces sociétés à un coût et doit déboucher sur des synergies d'exploitation, de fonctionnement et de partenariat. A contrario, il ne faut pas s'attendre à des gains financiers.

5.1 Création d'une société d'exploitation

La création d'une société d'exploitation est une solution envisageable. Cette société aurait la charge de :

- Gérer l'exploitation des installations.
- Gérer la partie administrative, la vente des forfaits, l'engagement et le suivi du personnel.
- Gérer l'entretien courant de toutes les installations.
- Gérer la répartition de la recette en fonction d'un critère préétabli.
- Travailler en étroite collaboration avec la commune, les partenaires commerciaux et les instances touristiques.

Les propriétaires (Télé Arolla, Télé Evolène et Blancheapple) des remontées mécaniques louent les installations et prennent en charge leur renouvellement et les entretiens lourds comme par exemple le changement d'une commande d'installation après 20 à 25 ans. Le prix de la location est calculé en conséquence.

Ce système est lourd administrativement et nécessite d'élaborer des contrats détaillés entre les parties. Par ailleurs, que se passe-t-il en cas de difficultés financières de l'une d'entre elle ? Par exemple impossibilité à la société d'exploitation d'honorer le coût de la location ? Que se passe-t-il si le propriétaire n'arrive plus à rembourser ses dettes ?

5.2 Fusion des sociétés de remontées mécaniques de la commune

Une fusion de plusieurs sociétés de remontées mécaniques offre de nombreux avantages et dans le contexte actuel permettrait une professionnalisation de la gestion et de l'exploitation des installations par un répondant unique sur les thèmes liés aux remontées mécaniques pour les médias, la commune, le canton, la confédération et les bureaux chargés de la planification du territoire.

Cette fusion permet également de renégocier tous les contrats d'assurance (choses, risques, personnel).

Cette administration centrale aura une vision globale sur l'offre et les possibilités de développement de toute la commune et imposer un standard de fonctionnement. Dans ce contexte, il sera plus aisé d'entretenir une culture d'entreprise.

Le rapprochement des sociétés assainies par voie de fusion semble donc la solution idéale. Le processus devrait découler d'une démarche volontaire émanant des principaux intéressés, tout en restant un moyen et non une finalité !

5.3 Processus de fusion

La fusion est la concentration des patrimoines (actifs et passifs) d'une ou plusieurs sociétés au sein d'une société existante ou nouvelle entraînant la disparition du sujet transférant. Cette opération est complexe et nécessite une bonne préparation au niveau comptable, fiscal et juridique. Le coût d'une fusion varie de CHF 100'000.- à 200'000.- et même plus suivant les exigences des parties en présence.

Du point de vue du droit commercial, le processus de fusion est encadré par une loi fédérale spécifique : La loi sur les fusions (LFus). Il existe 2 grands types de fusion :

- Les fusions proprement dites : Le transfert des actifs et passifs est effectué par succession à titre universel. La société transférante est dissoute de plein droit, sans liquidation. Ces fusions peuvent se subdiviser en 2 catégories :
 - La fusion par absorption (art. 3 al. 1 let. a LFus) : une société en absorbe une autre qui disparaît.
 - La fusion par combinaison (art. 3 al. 1 let. b LFus) : Une nouvelle société est créée entraînant la disparition des deux sociétés transférantes.
- Les fusions improprement dites : Il s'agit d'un transfert de patrimoine qui nécessitera également la liquidation de la société transférante avant sa dissolution.

La LFus permet un formalisme réduit pour les petites et moyennes entreprises. Pour rappel, on entend par petites et moyennes entreprises les sociétés qui ne sont pas soumises au contrôle ordinaire d'un organe de révision au sens de l'article 727 CO. Cette condition étant remplie pour vos sociétés, et moyennant l'approbation de tous les associés, la procédure simplifiée prévoit notamment :

- Un bilan de moins de 6 mois (art. 11 LFus). La fusion repose sur des comptes de sociétés datant de moins de 6 mois. Si ce n'est pas le cas, un bilan intermédiaire devra être établi.
- Un contrat de fusion (art. 12 LFus). Il est conclu par les organes supérieurs d'administration des sociétés qui fusionnent. Il doit revêtir la forme écrite, être approuvé par les assemblées générales des sociétés qui fusionnent (art. 18 LFus). Le contenu du contrat est spécifiquement réglé par l'article 13 LFus.
- Une décision de fusion (art. 18 et 20 LFus). Le conseil d'administration doit soumettre le contrat de fusion à l'assemblée générale pour approbation. Cette assemblée générale doit être tenue en la forme authentique et respecter des quorums de vote.
- Une inscription au registre du commerce (art. 21 LFus). Une fois la décision approuvée, les organes supérieurs des sociétés participant à la fusion requièrent l'inscription au RC. La ou les sociétés transférantes sont radiées du registre du commerce.

En sus, il conviendra également de s'assurer de la neutralité fiscale de la fusion et de présenter au préalable l'opération aux autorités fiscales. Du point de vue du droit fiscal,

- La fusion est une opération neutre en matière d'impôt sur les bénéfices. L'art 61 LIFD ne prévoit pas l'imposition des réserves latentes en matière d'impôt sur le bénéfice dans la

mesure où l'assujettissement en Suisse est maintenu et les dernières valeurs déterminantes pour l'impôt sur les bénéfices sont reprises.

- Les pertes reportées fiscalement déductibles des sociétés transférantes qui n'avaient pas été utilisées peuvent être utilisées par la société reprenante, sauf en cas d'évasion fiscale.
- Les actionnaires personnes physiques réalisent un rendement de participation (imposable) à hauteur des augmentations de la valeur nominale, des paiements compensatoires, des avantages appréciables en argent qui leurs parviennent et qui sont à la charge des réserves de la société reprenante.
- Le transfert des droits de participation de la société reprenante aux détenteurs de droits de participation de la société transférante n'est pas imposable sauf en cas d'augmentation gratuite de la valeur nominale.
- S'il n'y a pas d'augmentation gratuite de la valeur nominale des actions, l'opération peut être fiscalement neutre chez les actionnaires.
- En matière d'impôt anticipé, l'article 5 alinéa 1 lettre a. LIA prévoit que si les conditions de la neutralité fiscale de l'article 61 LIFD sont remplies, l'opération ne déclenche pas d'impôt anticipé sur le transfert des réserves et des bénéfices de la société transférante à la société reprenante.
- En matière de droits de timbre, les droits de participations créés ou augmentés conformément à des décisions de fusion ne sont pas soumis au droit de timbre d'émission (art. 6 al. 1 let. a bis LT) sauf si l'augmentation de capital excède le capital nominal de la société transférante. Le droit de timbre de négociation est également exonéré (art. 14 al. 1 let. i. LT).
- Le transfert n'est pas soumis à la TVA et il existe une procédure de déclaration (art. 38 al. 1 LTVA). Cela suppose que les sociétés participantes soient inscrites au registre de la TVA. La procédure de déclaration s'effectue au moyen du formulaire 764 dans les 30 jours suivant l'inscription au RC.

6. Comptes prévisionnels des remontées mécaniques fusionnées

Ce chapitre présente les éléments financiers prévisionnels en cas de fusion des remontées mécaniques. Nous avons, dans un premier temps, déterminé les assainissements à réaliser par chaque entité avant de fusionner, puis nous avons établi les budgets prévisionnels d'exploitation, d'investissement et de financement ainsi que les bilans post-fusion sur 10 ans.

Pour établir le budget de base de la nouvelle société de remontées mécaniques, nous sommes partis d'une feuille blanche. Ce travail a été entrepris en étroite collaboration avec les Présidents de Télé Evolène, Télé Arolla et Espace Dents Blanches.

Ce budget prévisionnel présente une inconnue de taille, le résultat de l'année 2020/2021, qui servira à fixer définitivement le bilan d'entrée des différentes sociétés à fusionner. De manière générale, nous nous attendons à ce que cette année 2020/2021 soit très difficile en raison du COVID et des contraintes sanitaires imposées par les autorités cantonales et fédérales et donc des résultats financiers déficitaires.

6.1 Bilans consolidés avant et après assainissement

Compte tenu des pertes reportées accumulées par chacune des sociétés et du manque d'amortissement sur les anciennes installations d'Evolène et de la Forclaz, il convient que chacune de ces sociétés assainisse leurs comptes avant la fusion.

L'assainissement financier amène également de l'argent frais ce qui renforce les fonds propres et évitera ultérieurement l'augmentation de capital et le recours à un emprunt bancaire pour la réalisation du restaurant.

Par hypothèse, nous avons retenu le 30 septembre comme date d'arrêt des comptes annuels.

Les tableaux ci-dessous présentent de manière succincte la situation avant et après assainissement pour chaque société en y intégrant également une perte prévisionnelle pour l'hiver en cours. Nous avons fixé arbitrairement à CHF 1.6 mio la perte d'exploitation totale pour l'année 2020/2021. Cette perte a été répartie entre les différentes remontées mécaniques au pro-rata des recettes consolidées réalisées : 40% pour Evolène, 55% pour Arolla et 5% pour la Forclaz. Les frais de fusion estimés de CHF 150'000 ont été répartis de la même manière.

Assainissement Télé-Evolène SA

ACTIF	<u>Solde au</u> <u>30.6.2020</u>	<u>Mvt en</u> <u>2020/21</u>	<u>Solde au</u> <u>30.9.2021</u>	PASSIF	<u>Solde</u> <u>30.6.2020</u>	<u>Mvt en</u> <u>2020/21</u>	<u>Solde au</u> <u>30.9.2021</u>
<u>Fds de roulement</u>	<u>116'500</u>	<u>1'705'200</u>	<u>1'821'700</u>	<u>Fonds étrangers</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Trésorerie	302'500	2'303'500	2'606'000	Dettes long terme	0	0	0
Autres postes	-186'000	-598'300	-784'300	Prêts NPR	0	0	0
				Prêts Banque	0	0	0
<u>Immobilisé</u>	<u>953'000</u>	<u>-576'700</u>	<u>376'300</u>	<u>Fonds propres</u>	<u>1'069'500</u>	<u>1'128'500</u>	<u>2'198'000</u>
Immo corporelles	873'000	-576'700	296'300	Capital	2'198'000	0	2'198'000
Immo financières	80'000	0	80'000	Résultat au bilan	-1'128'500	1'128'500	0
TOTAL	1'069'500	1'128'500	2'198'000	TOTAL	1'069'500	1'128'500	2'198'000

A la date de nos travaux, les comptes d'Evolène sont provisoires. Le besoin d'assainissement de télé-Evolène se monte à CHF 2.3 mios pour les raisons suivantes :

- Perte au bilan : CHF 1'128'500
- Amortissement complémentaire pour le TS Lanaz et le restaurant de CHF 538'300
- Perte d'exploitation de 40% de 1.6 mios soit CHF 640'000. Cette perte comprend un amortissement sur les immobilisations corporelles de CHF 41'700 et une charge extraordinaire de fusion de CHF 60'000.

Assainissement de société de remontées mécaniques d'Arolla SA

ACTIF	<u>Solde au</u> <u>30.9.2020</u>	<u>Mvt en</u> <u>2020/21</u>	<u>Solde au</u> <u>30.9.2021</u>	PASSIF	<u>Solde au</u> <u>30.9.2020</u>	<u>Mvt en</u> <u>2020/21</u>	<u>Solde au</u> <u>30.9.2021</u>
Fds de roulement	275'800	438'000	713'800	Fonds étrangers	132'800	292'000	424'800
Trésorerie	239'200	1'251'000	1'490'200	Dettes long terme	96'800	0	96'800
Autres postes	36'600	-813'000	-776'400	Prêts NPR	36'000	-8'000	28'000
				Prêts Banque	0	300'000	300'000
<u>Immobilisé</u>	<u>320'700</u>	<u>253'000</u>	<u>573'700</u>	<u>Fonds propres</u>	<u>463'700</u>	<u>399'000</u>	<u>862'700</u>
Immo corporelles	319'000	253'000	572'000	Capital	862'700	0	862'700
Immo financières	1'700	0	1'700	Résultat au bilan	-399'000	399'000	0
TOTAL	596'500	691'000	1'287'500	TOTAL	596'500	691'000	1'287'500

Le besoin d'assainissement de télé-Arolla se monte à CHF 1.25 mios pour les raisons suivantes :

- Perte au bilan : CHF 399'000
- Perte d'exploitation de 55% de CHF 1.6 mios soit CHF 880'000. Cette perte comprend un amortissement sur les immobilisations corporelles de CHF 47'000 et une charge extraordinaire de fusion de CHF 82'500
- La prise en charge de l'amortissement de la dette NPR de CHF 8'000.

L'augmentation de CHF 300'000 des prêts bancaires provient de la réception du crédit bancaire obtenu pour les canons et qui sont investis.

Assainissement de Blanchealpe SA – La Sage - Evolène

ACTIF	<u>Solde au</u> <u>30.9.2020</u>	<u>Mvt en</u> <u>2020/21</u>	<u>Solde au</u> <u>30.9.2021</u>	PASSIF	<u>Solde au</u> <u>30.9.2020</u>	<u>Mvt en</u> <u>2020/21</u>	<u>Solde au</u> <u>30.9.2021</u>
Fds de roulement	-46'400	354'920	308'520	Fonds étrangers	66'000	0	66'000
Trésorerie	8'500	374'100	382'600	Dettes long terme	66'000	0	66'000
Autres postes	-54'900	-19'180	-74'080	Prêts NPR	0	0	0
				Prêts Banque	0	0	0
<u>Immobilisé</u>	<u>418'300</u>	<u>-60'820</u>	<u>357'480</u>	<u>Fonds propres</u>	<u>305'900</u>	<u>294'100</u>	<u>600'000</u>
Immo corporelles	418'300	-60'820	357'480	Capital	600'000	0	600'000
Immo financières	0	0	0	Résultat au bilan	-294'100	294'100	0
TOTAL	371'900	294'100	666'000	TOTAL	371'900	294'100	666'000

Le besoin d'assainissement de la Forclaz se monte à CHF 0.34 mio pour les raisons suivantes :

- Perte au bilan : CHF 294'100
- Perte d'exploitation de 5% de CHF 1.6 mios soit CHF 80'000. Cette perte comprend un amortissement sur les immobilisations corporelles de CHF 60'820 et une charge extraordinaire de fusion de CHF 7'500

Comptes consolidés prévisionnels

	Evolène 30.9.2021	Arolla 30.9.2021	Forclaz 30.9.2021	Fusion par combinaison
Fonds de roulement	1'821'700	713'800	308'520	2'844'020
Trésorerie	2'606'000	1'490'200	382'600	4'478'800
Fds de roulement	-784'300	-776'400	-74'080	-1'634'780
Actifs immobilisés	376'300	573'700	357'480	1'307'480
Immo corporelles	296'300	572'000	357'480	1'225'780
Immo financières	80'000	1'700	0	81'700
TOTAL	2'198'000	1'287'500	666'000	4'151'500
Fonds étrangers	0	424'800	66'000	490'800
Dettes lg terme	0	96'800	66'000	162'800
Prêts NPR	0	28'000	0	28'000
Prêts Banque	0	300'000	0	300'000
Fonds propres	2'198'000	862'700	600'000	3'660'700
Capital	2'198'000	862'700	600'000	3'660'700
Résultat au bilan	0	0	0	0
Total	2'198'000	1'287'500	666'000	4'151'500
Part Commune	35%	29%	30%	33%

La réalisation de la fusion nécessite l'approbation des 2/3 des droits de vote de chaque entité. Au vu du besoin d'assainissement évoqué ci-avant, un effort particulier devra être entrepris auprès des actionnaires minoritaires de chaque entité pour obtenir leur accord et leur engagement financier dans **l'assainissement de CHF 4 mios** à savoir pour :

- Evolène : CHF 2.3 mios
- Arolla : CHF 1.3 mios
- Forclaz : CHF 0.4 mios

6.2 EBITDA prévisionnels

Nous présentons à la page suivante l'évolution de l'EBITDA sur 10 ans selon les recettes évoquées au chapitre précédent et les différentes charges estimées. La notion d'EBITDA (bénéfice avant intérêt, amortissement et impôt) permet de mesurer la capacité d'une société à générer de la trésorerie et un bénéfice suffisant pour couvrir les charges d'amortissement et de financement. Il permet également de comparer la capacité bénéficiaire des sociétés.

Les principales hypothèses retenues pour les charges sont les suivantes :

- Frais de personnel : comprend le personnel administratif et d'exploitation selon les employés et salaires effectifs.
- ER remontées : comprend l'entretien usuel ainsi qu'un montant de CHF 50'000 pour la révision complète en atelier d'un réducteur ou d'un moteur ou éventuellement le remplacement d'un câble de télési.

- ER mat d'exploitation : estimation par expérience des frais d'entretien pour canon, caisses et systèmes ski-data, pistes, outillage
- Frais administration : comprend notamment des honoraires pour CA, juridique, fiduciaire, informatique.
- Restaurants : basé sur 75% des recettes de restaurant. Inclus les charges de personnel.

Selon les standards de la branche, un EBITDA de 30% est jugé comme satisfaisant. **Pour l'obtention de crédit NPR, le degré des fonds propres doit être au minimum de 20% et l'EBITDA de 20%.**

Il ressort de notre analyse que la société ne peut générer de bénéfice d'exploitation avant la saison 2025-2026 et que l'EBITDA sera juste supérieur à 20% dès la saison 2027/2028.

	2021- 2022	2022- 2023	2023- 2024	2024- 2025	2025- 2026	2026- 2027	2027- 2028	2028- 2029	2029- 2030	2030- 2031
Total des produits	2'042'000	2'527'000	2'709'500	2'908'500	3'461'500	3'764'000	4'143'500	4'155'500	4'155'500	4'155'500
CHARGES										
Frais de personnel	1'190'000	1'215'000	1'290'000	1'290'000	1'290'000	1'290'000	1'290'000	1'290'000	1'290'000	1'290'000
Loyers	48'000	48'000	48'000	48'000	48'000	48'000	48'000	48'000	48'000	48'000
ER remontées	187'000	147'000	167'000	187'000	187'000	187'000	197'000	197'000	217'000	217'000
ER véhicules	195'000	195'000	195'000	195'000	195'000	195'000	195'000	195'000	195'000	195'000
Leasing	200'000	200'000	200'000	200'000	200'000	200'000	200'000	200'000	200'000	200'000
ER bâtiments	13'000	13'000	13'000	13'000	13'000	13'000	13'000	13'000	13'000	13'000
ER mat. Exploit.	125'000	125'000	125'000	125'000	125'000	125'000	125'000	125'000	125'000	125'000
Energie	190'000	210'000	210'000	210'000	250'000	250'000	250'000	250'000	250'000	250'000
Assurances	70'000	70'000	70'000	70'000	70'000	70'000	70'000	70'000	70'000	70'000
Frais administratifs	80'000	80'000	80'000	80'000	80'000	80'000	80'000	80'000	80'000	80'000
Frais médias	20'000	20'000	20'000	20'000	20'000	20'000	20'000	20'000	20'000	20'000
Restaurants	399'000	500'250	539'625	577'125	646'125	714'000	764'625	764'625	764'625	764'625
Total des charges	2'717'000	2'823'250	2'957'625	3'015'125	3'124'125	3'192'000	3'252'625	3'252'625	3'272'625	3'272'625
EBITDA	-675'000	-296'250	-248'125	-106'625	337'375	572'000	890'875	902'875	882'875	882'875
En % des recettes					9.75%	15.20%	21.50%	21.73%	21.25%	21.25%

En ce qui concerne le résultat prévisionnel des exercices, nous l'avons calculé ainsi :

	2021- 2022	2022- 2023	2023- 2024	2024- 2025	2025- 2026	2026- 2027	2027- 2028	2028- 2029	2029- 2030	2030- 2031
EBITDA	-675'000	-296'250	-248'125	-106'625	337'375	572'000	890'875	902'875	882'875	882'875
Amortissements	-195'820	-215'220	-387'220	-459'220	-430'220	-622'220	-634'220	-646'220	-658'220	-596'600
Intérêts	0	-4'900	-9'274	-8'262	-7'290	-6'318	-5'346	-4'374	-3'402	-2'430
Contributions	900'000	560'000	690'000	620'000	150'000	110'000				
Impôts et taxes	-22'000	-36'000	-36'000	-36'000	-50'000	-50'000	-75'000	-75'000	-75'000	-75'000
RESULTAT NET	7'180	7'630	9'381	9'893	-135	3'462	176'309	177'281	146'253	208'845

Nous commentons ci-après les différentes hypothèses retenues pour l'élaboration de ce budget prévisionnel.

- La charge d'amortissement est calculée sur 25 ans sur l'investissement net, càd avec les versements à fonds perdus d'actionnaires qui seraient comptabilisés directement en

diminution du coût d'investissement. Un manco de CHF 1 mio de versement à fonds perdu représente une charge d'amortissement supplémentaire de CHF 40'000 compte tenu de l'hypothèse d'amortissement sur 25 ans.

- Les charges d'intérêts ont été calculées à 2% pour les nouveaux emprunts bancaires à conclure et 1.62% sur le financement bancaire déjà obtenu par Arolla pour les investissements dans l'atelier et les canons à neige.
- La charge d'impôt comprend d'une part une estimation des impôts directs selon les nouveaux taux en vigueur dès le 1er janvier 2020 de la RFFA et d'autre part une estimation des impôts fonciers et sur les installations de remontées mécaniques.

Il ressort également de ce tableau que des contributions de la Commune pour couvrir les pertes d'exploitation doivent être maintenues jusqu'en 2026-2027 pour un montant total de CHF 3 mios.

Dès l'année 2027-2028, des investissements supplémentaires pourront être réalisés et amortis durant l'année comme le permet la loi fiscale valaisanne.

6.3 Flux de trésorerie prévisionnels

Le tableau suivant présente de manière simplifiée sur 10 ans, les flux de trésorerie générés par l'activité opérationnelle, de ceux provenant des investissements et du financement.

L'investissement total à réaliser d'ici 2025/2026 représente CHF 20 mios, non compris les dépenses annuelles de renouvellement des installations. Le financement est assuré d'une part grâce à l'assainissement de CHF 4 mios intervenu au moment de la fusion, aux versements à fonds perdus (contributions d'investissement) de CHF 10 mios et des crédits NPR de CHF 6.8 mios.

	2021- 2022	2022- 2023	2023- 2024	2024- 2025	2025- 2026	2026- 2027	2027- 2028	2028- 2029	2029- 2030	2030- 2031
Cash flow d'exploitation	203'000	222'850	396'601	469'113	430'085	625'682	810'529	823'501	804'473	805'445
Résultat net	7'180	15'630	8'381	8'893	9'865	13'462	213'309	214'281	186'253	242'845
Amortissement	-195'820	-215'220	-387'220	-459'220	-430'220	-622'220	-634'220	-646'220	-658'220	-596'600
Flux liés aux Invest.	-520'000	-10'620'000	-120'000	-120'000	-9'120'000	-120'000	-120'000	-120'000	-120'000	-120'000
Atelier	-400'000									
Téléporté Evolène		-8'400'000								
Restaurant Evolène		-2'100'000								
Téléporté Arollaz					-9'000'000					
Renouvellement RM	-120'000	-120'000	-120'000	-120'000	-120'000	-120'000	-120'000	-120'000	-120'000	-120'000
Flux liés au financement	270'000	8'530'000	-226'000	-226'000	8'274'000	-226'000	-386'000	-386'000	-386'000	-386'000
Fonds perdus		5'500'000			4'500'000					
Prêt bancaire canon	300'000									
Prêt bancaire atelier		300'000								
Crédits NPR		2'800'000			4'000'000					
Remb. prêts bancaires	-30'000	-70'000	-70'000	-70'000	-70'000	-70'000	-70'000	-70'000	-70'000	-70'000
Remb. prêts NPR			-112'000	-112'000	-112'000	-112'000	-272'000	-272'000	-272'000	-272'000
Variation de la trésorerie	-47'000	-1'867'150	94'601	167'113	-371'915	323'682	348'529	361'501	342'473	343'445
Trésorerie initiale	4'478'800									
Cumulé	4'431'800	2'564'650	2'659'251	2'826'364	2'454'449	2'778'131	3'126'660	3'488'161	3'830'634	4'174'079

- Le prêt bancaire de CHF 300'000 reçu en 2021/2022 chez Arolla sert à payer l'investissement réalisé dans les ateliers en 2020/2021. Les conditions d'octroi de ce crédit sont déjà fixées avec la banque.
- Remplacement durant l'été 2022 du Télésiège fixe de la Lannaz-La Meina par un télécabine 8 places, débit horaire 600 pers./heure, budget CHF 8'400'000. Le financement est assuré par un apport des actionnaires de CHF 4'600'000 à fonds perdus, un prêt NPR sans intérêt de CHF 2'800'000 sur 25 ans et le solde par la trésorerie disponible grâce à l'assainissement.
- Remplacement du restaurant de la Meina également durant l'été 2022 budgété à CHF 2'100'000. Le financement pourra être entièrement réalisé par la trésorerie disponible grâce à l'assainissement initial.
- Remplacement durant l'été 2025 du téléski de Fontanesses 1 par un téléporté, débit horaire 900 pers./heure, budget CHF 9'000'000. Le financement provient d'apport des actionnaires de CHF 4'500'000 à fonds perdus, un prêt sans intérêt NPR CHF 4'000'000 sur 25 ans et la trésorerie disponible pour CHF 500'000. L'octroi des crédits NPR devra être confirmé. Le montant de CHF 4'000'000 prévu correspond au financement maximum possible par objet.
- Renouvellement RM : correspond à un montant prévu pour l'amélioration des réseaux d'enneigement ou pour une dépense exceptionnelle (i.e : aménagement de pistes, investissement pour une activité annexe ou amélioration d'une installation, etc...)

6.4 Bilans prévisionnels

	<u>Bilan</u> <u>21/22</u>	<u>Bilan</u> <u>22/23</u>	<u>Bilan</u> <u>23/24</u>	<u>Bilan</u> <u>24/25</u>	<u>Bilan</u> <u>25/26</u>	<u>Bilan</u> <u>26/27</u>	<u>Bilan</u> <u>27/28</u>	<u>Bilan</u> <u>28/29</u>	<u>Bilan</u> <u>29/30</u>	<u>Bilan</u> <u>30/31</u>
Fds de roulement	2'797'020	929'870	1'024'471	1'191'584	819'669	1'143'351	1'491'880	1'853'381	2'195'854	2'539'299
Trésorerie	4'431'800	2'564'650	2'659'251	2'826'364	2'454'449	2'778'131	3'126'660	3'488'161	3'830'634	4'174'079
Fds de roulement	-1'634'780	-1'634'780	-1'634'780	-1'634'780	-1'634'780	-1'634'780	-1'634'780	-1'634'780	-1'634'780	-1'634'780
Actif immobilisé	1'631'660	6'536'440	6'269'220	5'930'000	10'119'780	9'617'560	9'103'340	8'577'120	8'038'900	7'562'300
Immo corporelles	1'549'960	6'454'740	6'187'520	5'848'300	10'038'080	9'535'860	9'021'640	8'495'420	7'957'200	7'480'600
Immo financières	81'700	81'700	81'700	81'700	81'700	81'700	81'700	81'700	81'700	81'700
TOTAL	4'428'680	7'466'310	7'293'691	7'121'584	10'939'449	10'760'911	10'595'220	10'430'501	10'234'754	10'101'599
Fonds étrangers	760'800	3'790'800	3'608'800	3'426'800	7'244'800	7'062'800	6'720'800	6'378'800	6'036'800	5'694'800
Dettes LT	162'800	162'800	162'800	162'800	162'800	162'800	162'800	162'800	162'800	162'800
Prêts NPR	28'000	2'828'000	2'716'000	2'604'000	6'492'000	6'380'000	6'108'000	5'836'000	5'564'000	5'292'000
Prêts Banque	570'000	800'000	730'000	660'000	590'000	520'000	450'000	380'000	310'000	240'000
Fonds propres	3'667'880	3'675'510	3'684'891	3'694'784	3'694'649	3'698'111	3'874'420	4'051'701	4'197'954	4'406'799
Capital	3'660'700	3'660'700	3'660'700	3'660'700	3'660'700	3'660'700	3'660'700	3'660'700	3'660'700	3'660'700
Réserves	0	7'180	14'810	24'191	34'084	33'949	37'411	213'720	391'001	537'254
Résultat	7'180	7'630	9'381	9'893	-135	3'462	176'309	177'281	146'253	208'845
Total	4'428'680	7'466'310	7'293'691	7'121'584	10'939'449	10'760'911	10'595'220	10'430'501	10'234'754	10'101'599
FP / bilan en %	82.82%	49.23%	50.52%	51.88%	33.77%	34.37%	36.57%	38.84%	41.02%	43.62%

Le rapport fonds propres par rapport au total du bilan évolue défavorablement compte tenu des investissements considérables à réaliser. Ce ratio reste cependant au-dessus de la limite inférieure de 20% nécessaire pour l'obtention des crédits NPR.

6.5 Synthèse

Notre analyse financière démontre que les ratios de 20% d'EBITDA et de fonds propres nécessaires à l'obtention des prêts NPR sont justes atteints. Afin d'atteindre les hypothèses de fréquentation, il est indispensable de développer et créer des synergies entre les acteurs touristiques de la commune d'Evolène.

Enfin, pour rendre le projet viable économiquement, les actionnaires (collectivité et privés) devront **investir environ CHF 17 mios** en raison des éléments suivants :

- Assainissement avant la fusion : CHF 4 mios
- Soutien annuel à la société jusqu'en 2026-2027 : CHF 3 mios
- Obtention de versements à fonds perdus : CHF 10 mios soit CHF 5.5 mios en 2022/23 et CHF 4.5 mios en 2025/26

Cet investissement est à mettre en relation avec les recettes induites par les remontées mécaniques. Si nous prenons une dépense journalière de CHF 75 pour les excursionnistes et CHF 150 pour les séjournants durant l'hiver, **l'apport financier, après la modernisation des installations, sur la commune est de l'ordre de 13 millions par an**. Pour la partie estivale, son estimation est plus difficile mais reste important.

7. Conclusion

Lors de cette étude, nous avons eu l'occasion de rencontrer de nombreux acteurs touristiques de la station. Une grande partie d'entre eux œuvre bénévolement, exception du directeur d'Evolène Tourisme Région, et ils souffrent du manque de cohésion entre eux, du manque de planification sur l'avenir, etc...

La modernisation des installations est indispensable tout comme l'amélioration du réseau d'enneigement et la création d'activités annexes pour assurer un chiffre d'affaire suffisant à la viabilité de l'entreprise et garantir une activité touristique de poids sur la commune.

La fermeture du secteur d'Evolène, le moins rentable actuellement, diminuerait fortement l'attractivité de la destination et il est illusoire de croire que le report de la clientèle se porterait sur Arolla. D'autre part, le site de la Meina offre en été de nombreuses possibilités d'excursions et fait partie intégrante de l'activité économique de la station. Les 3 sites sont complémentaires en hiver, offrent un ski varié et un aspect paysager superbe de part et d'autre.

Le rapprochement des remontées mécaniques de la commune est un passage obligé. Seul des professionnels, disponibles à 100%, peuvent répondre aux exigences de management des activités liées au tourisme. Le bénévolat a ses limites et il est de plus en plus difficile de trouver des personnes prêtes à s'engager et à prendre des responsabilités. Cette professionnalisation a un coût mais est inéluctable.

La rentabilité financière de la nouvelle structure restera cependant faible. Un plan d'investissement de CHF 17 mios à prévoir jusqu'en 2026/2027 devrait permettre un retour sur investissement pour l'ensemble des acteurs touristiques de la commune de CHF 13 mios/an.

La commune d'Evolène est à un moment important de son histoire, elle est confrontée à de nombreux défis comme répondre aux exigences cantonales et fédérales sur l'aménagement du territoire, la fiscalité est également en plein changement, la fin d'un cycle de ses remontées mécaniques remet en question l'avenir touristique de la destination, etc...

La liste est longue et la population est dans l'attente d'une impulsion des dirigeants politiques pour repartir sur une nouvelle période prospère. C'est à ces conditions que les acteurs touristiques retrouveront la confiance et investiront dans de nouveaux équipements.

Monthey, le 30 décembre 2020



Pierre Besson



Jean-Claude De Iaco

Liste de diffusion du rapport :

- Commune d'Evolène
- Espace Dent-Blanche
- Les 3 sociétés de remontées mécaniques de la Commune