

Analyse des possibilités de diversification pour une  
station de montagne en période estivale ainsi que de  
leur rentabilité



**Travail de diplôme réalisé en vue de l'obtention du diplôme HES**  
par :

**Thomas CHAPPUIS**

Conseiller au travail de diplôme :

**Corinne DESJACQUES, chargée d'enseignement HES**

**Jean TUBEROSA, chargé d'enseignement HES**

**Genève le, 29 septembre 2008**

**Haute Ecole de Gestion de Genève (HEG-GE)**

**Filière économie d'entreprise**

## DÉCLARATION

Ce travail de diplôme est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre d'économiste d'entreprise. L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de diplôme, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de diplôme, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seul le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 23.01.2009

Thomas CHAPPUIS

## REMERCIEMENTS

Le mémoire présenté est le fruit d'un travail qui s'est déroulé sur plusieurs mois. Afin de mener à bien ce projet, je me suis principalement appuyé sur le soutien de l'Office du tourisme du Pays du St-Bernard ainsi que sur les conseils et recommandations des professeurs coach. Cette précieuse aide m'a permis de comprendre l'environnement dans lequel évolue la station de Champex-Lac. C'est pourquoi, je tiens à remercier toutes les parties qui m'ont permis de réaliser ce mémoire dans les meilleures conditions.

J'adresse mes plus sincères remerciements aux collaborateurs de l'Office du tourisme du Pays du St-Bernard, en particulier à M. Vivian Mottet, directeur de l'Office du tourisme, ainsi que Mme Caroline Darbellay, collaboratrice de l'Office du tourisme de Champex-Lac, pour m'avoir accordé de leur temps, donné des explications tout en me laissant libre et autonome dans ma façon de procéder.

De plus, je remercie vivement Mme Corinne Desjacques et M. Jean Tuberosa pour leurs appréciations et remarques, leur soutien, leur disponibilité et leur gentillesse. Je tiens à souligner que j'ai particulièrement apprécié leur coaching.

Enfin, je remercie également M. Jacques Veillard, gérant du minigolf du Signal-de-Bougy, et M. Jean-François Neurohr, responsable de la Forêt de l'Aventure de la station de Vercorin, pour leur amabilité et leur précieuse aide.

## SOMMAIRE

L'association du Pays du St-Bernard (nommée ci-dessous PSB) regroupe 5 villages dont Champex-Lac. Cette petite station attire de nombreux touristes, principalement suisses, durant la saison estivale grâce à son charme et à son calme. 58% des nuitées sont réalisées pendant cette période grâce aux hôtels, campings, logements de groupes et chalets. Le chiffre d'affaires du Pays du St-Bernard est d'environ 30 millions de francs pour l'année 2007.

Les résultats du sondage distribué auprès d'un échantillon d'une centaine de personnes montrent que la qualité des infrastructures est jugée globalement comme « Satisfaisante » par la clientèle. 76% des sondés répondent être prêts à renouveler leur séjour dans l'une des stations du PSB. De même 85% prétendent recommander cette destination à leur famille, amis ou collègues. De plus, 48% affirment pouvoir dépenser entre SFr. 26.-- et SFr. 50.-- par jour et par personne pour des activités. En revanche, un nombre important de personnes interrogées mentionne le fait que la station manque d'activités sportives ou de manifestations. Ce constat est confirmé par une étude réalisée par le BAK Basel Economics, qui qualifie la diversité de l'offre estivale comme étant un facteur clef de succès pour une station de montagne. C'est pourquoi, 18 nouvelles activités ont été proposées aux touristes. Cinq d'entre elles sont particulièrement désirées puisqu'elles sont demandées par plus de 40% des clients.

Des estimations financières sont présentées pour chacune des cinq premières activités ressortant du sondage : minigolf, bowling, initiation à la botanique, pétanque ainsi que sentier suspendu. Le minigolf et le sentier suspendu sont des animations demandant un investissement relativement important, entre SFr. 40'000.-- et SFr. 127'000.-- pour la construction d'un minigolf, et environ SFr. 168'000.-- pour la construction d'un parc aventure (en fonction du nombre de postes construits) mais dégagant des cash flows positifs de plusieurs milliers de francs. Le chiffre d'affaires au point mort est atteint lorsque 2'748 entrées sont comptabilisées pour le minigolf et 5'488 entrées pour le sentier suspendu. La pétanque et l'initiation à la botanique sont deux activités qui nécessitent un faible investissement mais intéressent plus de 43% de la clientèle de Champex-Lac. Actuellement, aucune autre station étudiée ne donne la possibilité de participer à des conférences sur la botanique. La construction d'un bowling se révèle être, à l'heure actuelle, un projet complètement irréaliste en raison de l'énorme investissement qu'il implique. Celui-ci peut dépasser les 2 millions de francs.

Afin d'améliorer la rentabilité de ces activités il convient de les regrouper avec des animations existantes dans le but de générer des synergies de coûts et revenus. De même des forfaits peuvent être proposés de sorte à inciter les clients à pratiquer plusieurs activités à la suite. Mais également, la communication doit être renforcée afin d'informer davantage les touristes sur les nombreuses activités proposées. Installer des panneaux directionnels ou plans de la station sur des lieux de forte affluence permet d'indiquer où se situent les attractions. De même des « circuits » peuvent être développés afin que les personnes fréquentant la station visitent davantage les infrastructures existantes.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>DÉCLARATION</b> .....	<b>2</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>3</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>4</b>
<b>TABLES DES MATIÈRES</b> .....	<b>6</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>7</b>
<b>LISTE DES GRAPHIQUES</b> .....	<b>7</b>
<b>LISTE DES ANNEXES</b> .....	<b>7</b>
<b>1. INTRODUCTION</b> .....	<b>8</b>
1.1. Présentation du sujet du mémoire.....	8
1.2. Présentation du Pays du St-Bernard .....	8
1.3. La problématique de départ .....	14
<b>2. DÉVELOPPEMENT</b> .....	<b>15</b>
2.1. Introduction.....	15
2.2. Analyse stratégique du Pays du St-Bernard .....	16
2.3. Liste générale d'activités estivales diversifiées pour la station de Champex-Lac .....	20
2.4. Présentation et analyse des résultats ressortant du sondage.....	23
2.4.1. <i>Méthodologie</i> .....	23
2.4.2. <i>Les résultats</i> .....	24
2.5. Estimation de la rentabilité des activités sélectionnées pour la station de Champex-Lac .....	32
2.5.1. <i>Méthodologie</i> .....	32
2.5.2. <i>Estimation des possibilités de chiffre d'affaires et coûts</i> .....	32
2.5.3. <i>Estimation de la rentabilité des activités sélectionnées</i> .....	33
<b>3. SYNTHÈSE ET RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>49</b>
3.1. Recommandations au sujet des activités sélectionnées .....	49
3.2. Recommandations générales.....	54
<b>4. CONCLUSION</b> .....	<b>56</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>59</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>60</b>

Analyse des possibilités de diversification pour une station de montagne en période estivale ainsi que de leur rentabilité.

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	: Nombre de nuitées pour le Pays du St-Bernard par type d'hébergement pour 2007 .....	10
Tableau 2	: Extrait du chiffre d'affaires réalisé par nationalité.....	10
Tableau 3	: Analyse SWOT .....	16
Tableau 4	: Importance des déterminants de la compétitivité .....	20
Tableau 5	: Nouvelles activités proposées à la clientèle.....	22
Tableau 6	: Estimation des possibilités de chiffre d'affaires et coûts .....	33
Tableau 7	: Jours et heures d'ouverture du minigolf .....	36
Tableau 8	: Jours et heures d'ouverture du sentier suspendu .....	43
Tableau 9	: Budget pour l'initiation à la botanique .....	47

## LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1	: Moyens de renseignements utilisés par la clientèle .....	25
Graphique 2	: Types de logements .....	26
Graphique 3	: Répartition des âges .....	28
Graphique 4	: Provenance de la clientèle .....	28
Graphique 5	: Classement des futures activités par ordre de préférence.....	30
Graphique 6	: Budget moyen consacré par jour et par personne .....	31

## LISTE DES ANNEXES

Annexe 1	: Evolution du nombre de nuitées.....	60
Annexe 2	: Estimation du chiffre d'affaires pour l'année 2007 au Pays du St-Bernard.....	61
Annexe 3	: Infrastructures actuelles du Pays du St-Bernard.....	62
Annexe 4	: Organigramme de l'association du Pays du St-Bernard .....	63
Annexe 5	: Analyse de l'offre concurrentielle en matière d'activités estivales....	64
Annexe 6a	: Questionnaire : version française.....	66
Annexe 6b	: Questionnaire : version anglaise .....	69
Annexe 7	: Récapitulatif du sondage.....	72
Annexe 8	: Estimation des possibilités de chiffre d'affaires et coûts .....	76
Annexe 9	: Calculs et explications minigolf .....	77
Annexe 10	: Calculs et explications sentier suspendu .....	79

## 1. INTRODUCTION

### 1.1 Présentation du sujet du mémoire

Ce mémoire traite des possibilités de diversification qui s'offrent à une station de ski en période estivale. Mais également, d'une estimation de la rentabilité de certaines activités.

Ce travail se veut pratique. C'est pourquoi, une analyse de l'offre concurrentielle est menée ainsi que des questionnaires distribués auprès des clients fréquentant la station de Champex-Lac; ceci afin de cerner leurs attentes et envies en matière d'activités estivales. De même, selon les nouvelles activités estivales sélectionnées une estimation de leur rentabilité est réalisée en s'appuyant sur les résultats enregistrés par des stations proposant ce type d'activité.

### 1.2 Présentation du Pays du St-Bernard

Le Pays du Saint-Bernard comprend cinq villages : Champex-Lac, La Fouly, Orsières, Liddes/Vichères ainsi que Bourg-St-Pierre.

Ces villages se répartissent au travers de deux vallées :

La première, le val Ferret, regroupe deux stations :

- **Champex-Lac**, situé à 1477 mètres d'altitude. La station compte 278 résidents dont une centaine à l'année. Le village se situe autour d'un lac alpin et compte sur une infrastructure riche comprenant une capacité totale d'accueil de 3'400 lits se répartissant ainsi : 280 lits répartis dans les 12 hôtels/pensions; de 3'000 lits grâce à de nombreux appartements et chalets de vacances; ainsi que de 120 lits répartis au travers d'hébergements de groupes. Il y a également 2 campings. La station compte 3 remontées mécaniques dont un télésiège ouvert durant la saison estivale.

- **La Fouly**, situé à 1592 mètres d'altitude. Le village compte une population de 81 résidents. La station de la Fouly est un haut lieu de l'alpinisme. On dénombre 10 hôtels et logements de groupes ainsi qu'un camping. La station compte 3 remontées mécaniques, pendant la saison estivale seul un télésiège reste ouvert.

La seconde, le val d'Entremont, se trouve protégé avec au Sud le col du Grand-Saint-Bernard, connu pour son hospice millénaire.

- **Orsières** est le chef lieu de la commune du même nom. Avec ses 18 villages, comprenant Champex-Lac et La Fouly, Orsières est situé à 900 mètres d'altitude. On y trouve 6 hôtels et logements de groupes.
- **Liddes/Vichères**, se situent à une altitude de 1346 et 1405 mètres et comptent 710 résidents. La capacité totale d'accueil est de 331 lits répartis ainsi : 97 lits avec 3 hôtels/pensions; 130 lits regroupés au travers d'appartements et chalets de vacances et 104 lits grâce aux hébergements de groupes. Il y a 4 remontées mécaniques pendant la saison hivernale.
- **Bourg-St-Pierre**, dernière localité du val d'Entremont à une altitude de 1632 mètres compte 202 résidents. Il y a 6 hôtels/pensions et un camping. L'hiver 4 installations mécaniques fonctionnent.

Les moyens de logement sont multiples. Les clients ont la possibilité de choisir entre des hôtels, des campings, des logements de groupes ou de passer via des agences immobilières afin de réserver un chalet ou appartement. Les réservations peuvent être également faites par Internet.

La saison estivale court de mi-juillet à mi-août, soit environ un mois (la durée étant influencée par les conditions météorologiques). Ainsi, environ 50% des nuitées annuelles sont effectuées durant la saison estivale. La saison hivernale débute généralement au mois de décembre et se termine, suivant les conditions météorologiques et l'altitude de la station, en avril.

Le Pays du St-Bernard a une capacité de nuitées d'environ 1'200 lits hôteliers. Le tableau suivant illustre les données relatives aux nuitées enregistrées :

Tableau 1 : Nombre de nuitées pour le Pays du St-Bernard par type d'hébergement pour 2007

	Hôtels	Campings	Logements de groupes	Chalets et agences	Eté	Hiver	Total annuel
<b>Champex-Lac</b>	24'959	2'679	16'358	12'080	36'690	19'386	<b>56'076</b>
<b>La Fouly</b>	6'657	7'391	37'257	9'694	37'417	23'582	<b>60'999</b>
<b>Orsières</b>	3'587	0	309	637	2'699	1'834	<b>4'533</b>
<b>Bourg-St-Pierre</b>	8'867	1'158	15'560	795	14'444	19'636	<b>26'380</b>
<b>Hospice</b>							<b>7'700</b>
<b>Liddes/Vichères</b>	1'695	0	5'349	5'732	6'726	6'050	<b>12'776</b>
<b>Total</b>	<b>45'765</b>	<b>11'228</b>	<b>74'833</b>	<b>28'938</b>	<b>97'976</b>	<b>70'488</b>	<b>168'464</b>
					<b>58%</b>	<b>42%</b>	

Source : statistiques du PSB : Comparaison de nuitées 2007

Bien que cela ne soit pas perceptible sur ce tableau, le nombre total de nuitées croit chaque année de manière régulière (cf. annexe 1 « Evolution du nombre de nuitées »).

La clientèle fréquentant cette région est principalement suisse (49%), française (23%) et belge (9%). Ces trois nationalités représentent le 80% des clients. Les deux stations accueillant le plus de touristes sont La Fouly avec 38% et Champex-Lac 35%. Les familles représentent une part importante de la clientèle.

Le chiffre d'affaires total estimé pour le Pays du St-Bernard (PSB) est d'environ 30 millions de francs pour l'année 2007 (cf. annexe 2 « Estimation du chiffre d'affaires pour l'année 2007 »). Ci-dessous est présenté un extrait du chiffre d'affaires réalisé pour les quatre nationalités les plus présentes pour l'année 2007.

Tableau 2 : Extrait du chiffre d'affaires réalisé par nationalité

	Nombre de nuitées	Dépenses/jour	Chiffre d'affaires
<b>Suisse</b>	65'249	Sfr. 140.--	Sfr. 5'225'500.--
<b>France</b>	16'478	Sfr. 180.--	Sfr. 3'096'180.--
<b>BeNeLux</b>	8'087	Sfr. 165.--	Sfr. 1'404'480.--
<b>UK</b>	2'836	Sfr. 230.--	Sfr. 675'050.--

Sources : Rapport activité AG 2007 du PSB

Analyse des possibilités de diversification pour une station de montagne en période estivale ainsi que de leur rentabilité.

Nous constatons que la clientèle suisse, qui est la plus présente, est également celle qui dépense le moins. A l'inverse, la clientèle russe et asiatique qui sont les deux nationalités qui séjournent le moins dans le PSB (raison pour laquelle elle n'apparaissent pas dans le tableau), sont également les deux nationalités qui dépensent le plus (cf. annexe 2 « Estimation du chiffre d'affaires pour l'année 2007 »).

Au niveau des activités, elles sont multiples et dépendent des saisons ainsi que de la station. Durant l'hiver, des activités en lien avec la neige sont proposées : ski/snowboard, raquettes, patinoire... Ainsi, une quarantaine de personnes travaillent pour les remontées mécaniques alors que durant la saison estivale seule deux à trois personnes y travaillent.

Pendant la saison estivale les touristes ont la possibilité de pratiquer des activités telles que piscine, randonnées, tennis. Mais également, les clients peuvent découvrir des éléments du patrimoine local : musées, jardin alpin, moulins... (cf. annexe 3 « Infrastructures » afin de visualiser toutes les activités possibles au PSB).

#### Regroupement stratégique avec la station de Verbier-La Tzoumaz

Alors que la nouvelle loi sur le tourisme en Valais incite les stations à se regrouper afin d'être plus fortes, le Pays du St-Bernard et Verbier s'unissent afin de ne former qu'une seule région touristique. Ainsi, le 9 septembre 2008, cinq sociétés de développement se sont regroupées : Verbier, Le Châble/Bruson, Fionnay/Haut-Val de Bagnes, Pays du St-Bernard et La Tzoumaz afin de former la région touristique de Verbier/St-Bernard.

Le but est de rendre les stations encore plus attractives et efficaces sur le marché et ainsi de profiter de synergies en matière de tourisme. L'organisation sera opérationnelle pour l'automne 2009. Celle-ci sera active sous la forme d'une société anonyme dont le capital est détenu par les communes. Le budget marketing atteindra d'ici 2011, 2,2 millions de francs, soit le double du budget actuel. Trois départements seront présents : marketing, relations clients-partenaires ainsi que l'administration et finances. Ces trois services seront chapeautés sous une direction centrale collaborant avec le conseil d'administration.

La destination Verbier/Pays du St-Bernard deviendra une marque, dont Verbier sera la principale. St-Bernard est un élément de localisation géographique, alors que La Tzoumaz et le Val de Bagnes sont des sous-marques. Néanmoins, les sociétés de développement régionales, comme le Pays du St-Bernard, dont Champex-Lac fait partie, seront maintenues et continueront d'assurer l'animation de leur région. (htr hotelrevue, n°37, 11 septembre 2008)

### **L'association « Au Pays du Saint-Bernard »**

Comme l'explique les statuts de l'association « Au Pays du Saint-Bernard », celle-ci est « *une société de développement sous la forme d'une association* ». Cette association a pour but de « *gérer l'ensemble des affaires touristiques sises sur son territoire.* » (Statuts de l'association Au Pays du St-Bernard, 2004, art. 2)

L'association trouve son siège au village d'Orsières. Les activités de la société s'étalent au travers de trois communes : Bourg-St-Pierre, Liddes et Orsières. L'association est également membre de Valais Tourisme.

Selon les statuts de l'association son but est de promouvoir la région du Pays du Saint-Bernard au travers des actions suivantes :

- Regrouper et gérer les moyens financiers disponibles ;
- Participer à l'élaboration d'une politique régionale du tourisme ;
- Coordonner et assurer l'activité de promotion touristique régionale ;
- Organiser l'information et l'animation du tourisme local ;
- Représenter et défendre les intérêts du tourisme régional ;
- Veiller à l'essor dans la région d'un tourisme fondé sur la politique cantonale du développement durable et des critères qualités en vigueur ;
- Exécuter les tâches que lui délèguent les communes avec son accord.

Un organigramme, situé en annexe, permet d'illustrer l'organisation hiérarchique (cf. annexe 4 « Organigramme du PSB »).

La société se finance notamment grâce aux :

- Cotisations des membres et des taxes d'entrée ;
- Contributions des communes ;
- Taxes de séjour ;
- Part des taxes d'hébergement ou de la taxe de promotion touristique ;
- Autres revenus, contributions, dons, legs, cotisations de membres sympathisants... ;
- Revenu de sa fortune et de ses activités.

### 1.3 La problématique de départ

La problématique de départ est la suivante :

Les remontées mécaniques (télésièges, télécabines....) sont des installations onéreuses pour une station de ski. Dès lors, si la station compte seulement sur la saison de ski hivernale afin de rentabiliser ses investissements, le délai nécessaire peut être relativement long. De plus, l'environnement climatique est changeant, ainsi nous avons pu observer dans certaines régions une diminution des chutes de neige, pouvant ajouter des difficultés financières pour des stations de ski.

Par conséquent, proposer des moyens de diversification pour la période estivale permet d'une part d'attirer des touristes, et ainsi assurer des retombées financières sur la période été/hiver (hôtellerie, restauration...), mais également de « laisser tourner » les installations mécaniques et donc de les rentabiliser. De plus, la diversification permet à la station d'assurer un certain nombre d'emplois pendant l'été.

C'est pourquoi, le sujet du mémoire est celui-ci :

« Analyse des possibilités de diversification pour une station de montagne en période estivale ainsi que de leur rentabilité. »

## 2. DÉVELOPPEMENT

### 2.1 Introduction

Cette partie va traiter des actions concrètes menées sur le terrain. Tout d'abord, une analyse stratégique va être réalisée de sorte à faire ressortir les facteurs clefs internes et externes du Pays du St-Bernard.

Ensuite, une analyse de l'offre d'activités estivales des stations concurrentes est proposée. Celle-ci permet d'établir un tableau présentant les différentes activités se déroulant au sein de ces stations.

A la suite de l'élaboration de cette liste globale d'activités diversifiées, une présélection d'activités pouvant s'appliquer dans le cadre de la station de Champex-Lac est réalisée. Cette liste d'activités est incluse dans le questionnaire distribué au sein de la destination étudiée. Cette présélection élimine les activités jugées utopiques à mettre en œuvre en raison du coût financier trop élevé ou des moyens techniques qu'elles demandent. Le choix de réaliser un sondage s'explique par le fait qu'il est primordial de tenir compte de l'avis des touristes et résidents de la station pour connaître leurs envies en matière d'activités et manifestations estivales.

Sur la base des résultats ressortant du sondage, les cinq activités les plus demandées sont sujettes à une analyse de leur rentabilité. Afin de réaliser cette estimation, des données sont recueillies auprès de stations proposant déjà ce type d'activité.

## 2.2 Analyse stratégique du Pays du St-Bernard

L'analyse Swot porte dans un premier temps sur l'ensemble du Pays du St-Bernard. En effet, pour la suite du rapport il est important de tenir compte des activités et infrastructures présentes au sein des différentes stations, ceci afin de ne pas proposer d'activités à double.

Tableau 3 : Analyse Swot

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité d'hébergement</li> <li>• Région attirante grâce à sa nature, son calme, ses monuments...</li> <li>• Accessibilité de la région</li> <li>• Situation géographique</li> <li>• Association du PSB</li> <li>• Réservation Online</li> <li>• Présence d'un Office du tourisme dans chaque station</li> <li>• Renommée du chien du St-Bernard <u>Champex-Lac</u></li> <li>• Présence d'un lac</li> <li>• Charme d'une petite station valaisanne préservée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activités principalement « open air »</li> <li>• Animations et manifestations</li> <li>• Forte saisonnalité</li> <li>• Moyens financiers <u>Champex-Lac</u></li> <li>• Faible nombre de magasins de sport, vestimentaires, alimentaires</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Désir des clients de pratiquer des activités « propres » dans un espace naturel</li> <li>• Attrait de la montagne par rapport aux plages « surpeuplées »</li> <li>• Hausse du prix de l'essence</li> <li>• Attractivité de la Suisse <u>Champex-Lac</u></li> <li>• Développement d'activités estivales prisées par les jeunes et les familles</li> <li>• Collaboration avec d'autres stations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Météorologie pluvieuse</li> <li>• Forte saisonnalité (répercussion sur l'équilibre financier)</li> <li>• Réchauffement climatique <u>Champex-Lac</u></li> <li>• Concurrence de station plus riche en terme d'activités/ infrastructures</li> <li>• Opposition au projet de développement</li> </ul>

Analyse des possibilités de diversification pour une station de montagne en période estivale ainsi que de leur rentabilité.

## Facteurs internes

Comme décrit dans l'introduction, la capacité d'hébergements est importante, ce qui est primordial pour pouvoir accueillir les touristes. En effet, celle-ci doit correspondre aux infrastructures proposées par la station, sans quoi, les clients n'auront pas la possibilité de se loger.

L'accessibilité de la région joue un rôle important. L'aéroport de Genève se situe à environ 2 heures de train ou de voiture via l'autoroute. La qualité des routes permet aux clients d'accéder aisément aux différentes stations quelques soient les conditions météorologiques.

La situation géographique est également favorable. D'une part, l'Hospice du Gd-St-Bernard est connu auprès d'un large public et d'autre part, le Tour du Mt-Blanc passe par le val Ferret et par Champex-Lac. De plus, le PSB borde la frontière italienne et française. Ceci est avantageux puisque 23% des clients sont français et 3% italien.

En raison de la taille de la station de Champex-Lac il est possible de se rendre au centre de la station à pied. Ceci permet aux jeunes non motorisés de pouvoir se déplacer de manière autonome et indépendante. Mais aussi, Champex-Lac a su garder le charme d'une station valaisanne contrairement à d'autres stations où des immeubles ont été construits dénaturant le lieu. Aujourd'hui, les chalets et appartements de ces stations sont la plupart des lits « froids ».

A l'inverse, les activités proposées au Pays du St-Bernard sont principalement « open air ». Ainsi, les jours de pluie il est difficile pour les familles et les jeunes de pouvoir pratiquer des animations.

Pour la station de Champex-Lac, le nombre de magasins est relativement restreint puisqu'il n'y a plus de magasin d'alimentation. Le nombre de magasin non alimentaire permet de répondre à la demande de la clientèle.

## Facteurs externes

La Suisse devient plus attractive grâce au renchérissement de l'euro. Ceci est confirmé par l'Office fédérale de la statistique :

*« Plus de deux tiers environ des recettes générées par les touristes étrangers en Suisse étaient imputables en 2007 aux séjours avec nuitées. Les hôtes étrangers séjournant dans les hôtels et établissements de cure et dans la parahôtellerie y ont contribué à hauteur de 7.8 milliard de francs (+842 millions / +12.1%). Cette forte croissance reflète l'évolution conjoncturelle favorable au niveau mondial et la force de l'euro par rapport au franc suisse, lequel a fait de la Suisse une destination relativement bon marché par rapport aux pays de la zone euro. »* (OFS : communiqué de presse du 03.07.2008 "Le tourisme suisse poursuit son essor).

Mais également, la Suisse profite d'une bonne image au sein des autres pays.

De nos jours, les plages surpeuplées séduisent moins les touristes. Un certain nombre désire se ressourcer dans des lieux calmes, naturels et propres. La Suisse véhicule cette image. Selon une étude réalisée par le BAK Basel Economics publiée en novembre 2007, qui recensait les 15 destinations touristiques les plus prisées de l'Arc alpin, quatre destinations se trouvent en Suisse, huit en Autriche, deux en Italie et une en Allemagne (DFE : communiqué de presse du 27.11.2007 « Klienwalsertal est la destination touristique de l'Arc alpi »).

Néanmoins, pour séduire durablement la clientèle et ainsi la fidéliser, une station doit innover de sorte à proposer des activités variées et adaptées aux tendances actuelles ainsi qu'à son public cible. C'est pourquoi, proposer une gamme d'activités plus large permettrait à la station de Champex-Lac d'attirer des nouveaux clients principalement des familles et jeunes dynamiques.

En ce qui concerne les menaces, les stations plus grandes disposent de ressources financières importantes et peuvent investir davantage dans des infrastructures coûteuses et dans des campagnes publicitaires massives. Ainsi, certaines s'affilient ou organisent des manifestations sportives ou culturelles de grande ampleur. Il peut être judicieux de collaborer pour certains projets de plus grandes envergures avec des stations plus grandes.

Les conditions météorologiques peuvent avoir un fort impact sur l'affluence de la clientèle et par conséquent sur les retombées économiques (nombre de nuitées, chiffre d'affaires des restaurants, magasins...).

C'est pourquoi, pouvoir proposer des activités dans des lieux fermés/couverts permet d'éviter que les touristes écourtent leurs vacances ou partent vers d'autres régions. Ces dernières années nous avons assisté à une diminution des conditions d'enneigement pour les stations de moyenne montagne engendrant des pertes financières. Il est donc nécessaire de pouvoir diversifier ses activités estivales afin de maintenir l'équilibre financier.

Enfin, des oppositions peuvent apparaître lorsque des projets d'extension des infrastructures sont envisagés. Certains groupes écologiques peuvent se montrer réfractaires aux projets de changement de peur de voir le paysage se bouleverser. Par conséquent, il est nécessaire de proposer des activités qui respectent l'environnement et la nature. Les activités de diversification sont présentées et illustrées dans les points suivants.

## 2.3 Liste générale d'activités estivales diversifiées pour la station de Champex-Lac

Tout comme pour une entreprise, une station doit être compétitive et attractive pour attirer des clients. Selon l'étude réalisée par le BAK Basel Economics (BAK Basel Economics « Succès et compétitivité du tourisme alpin »), celle-ci fait apparaître qu'il existe une plus grande diversité de la demande en été. Ces offres peuvent se décliner en plusieurs éléments :

- « sport et aventure »,
- « randonnées »,
- « familles et activités »,
- « wellness et plaisir ».

Plus une station propose d'activités regroupées dans ces domaines et plus elle sera attractive aux yeux du client. Sa compétitivité sera alors renforcée. Toujours, selon l'étude, les quinze destinations les plus attrayantes en période estivale de l'Arc alpin ont ces quatre domaines présents dans leur offre.

Tableau 4 : Importance des déterminants de la compétitivité

	Déterminants	Evaluation – Hiver	Evaluation - Eté
<b>Déterminants généraux</b>	Hôtellerie de luxe et de 1 <sup>ère</sup> classe Part de l'hôtellerie Taille de l'établissement Dynamique touristique Taille de la destination	Très important Très important Important Très important Important	Très important Très important Important Important Important
<b>Déterminants spécifiques à l'hiver</b>	Attractivité du domaine skiable Sport et détente Offre de snowboard Offre de ski de fond Offre de randonnées hivernales	Indispensable Très important Important Important Important	
<b>Déterminants spécifiques à l'été</b>	Diversité de l'offre Sport et aventure Wellness et plaisir Randonnées Famille et activités		Très important Important Important Important Important

Source : Bak Basel Economics, 4

Cependant, d'autres éléments entrent en compte, notamment la présence d'atouts naturels tels que : lac, glaciers, forêts, diversité de la faune etc. lesquels, s'ils sont réunis au sein d'une même station, ce qui est le cas pour Champex-Lac, procurent un avantage certain. Mais également, les traditions et la renommée jouent un rôle clef. Des villages présentant l'architecture typiquement valaisanne attirent davantage par leur charme que des « villes d'altitude ».

Enfin, l'un des principaux éléments de la compétitivité est la présence d'une hôtellerie de luxe et de première classe. En effet, ces hôtels peuvent tirer un plein profit de leur capacité d'hébergement et, pratiquant des prix élevés, leur assurent ainsi un revenu important. Leur implication dans le développement touristique de la région est forte. Effectivement, ceux-ci doivent pouvoir donner la possibilité à leur clientèle de pratiquer des activités variées. De plus, leur clientèle cible a un fort pouvoir d'achat et dépense davantage, ce qui fait « tourner » l'économie régionale (commerces, restaurants, remontées mécaniques,...).

Le fait d'avoir un taux d'occupation de l'hôtellerie élevé (nombre de lits occupés) permet d'exploiter de manière optimale l'infrastructure touristique de la région. De même qu'une station avec des chalets et hôtels ouverts donne une image dynamique incitant les touristes ou personnes de passage à s'arrêter, les hôtels de grande capacité d'hébergement profitent d'une meilleure rentabilité que les petits hôtels. En effet, leurs coûts étant divisés par la capacité d'accueil, le coût moyen diminue ainsi davantage.

Comme l'illustre le tableau 4, la diversité de l'offre est un atout pour une station souhaitant attirer des touristes durant l'été. C'est pourquoi, une analyse de l'offre concurrentielle a été menée au sein des stations suivantes : Evolène, Les Marécottes, Ovronnaz, Vercorin ainsi que Morgins. Les différentes activités estivales proposées par ces destinations sont recensées dans cette analyse (cf. annexe 5 « Analyse de l'offre concurrentielle en matière d'activités estivales »). Ainsi, ce tableau regroupe une liste d'activités globale. Certaines ne peuvent s'appliquer dans le cadre de Champex-Lac en raison du coût important qu'elles impliquent (golf, piscine couverte...) ou tout simplement parce que les ressources naturelles ne le permettent pas (bains thermaux, canyoning, ...). Une présélection d'activités a été réalisée de sorte à ne faire figurer dans le questionnaire que les activités envisageables pour la station étudiée.

Tableau 5 : Nouvelles activités proposées à la clientèle

<b>Sports et aventures</b>
Via Ferrata Parapente/delta Bike park (pistes exclusives aux VTT) Pistes VTT descentes Trottinette tout terrain Sentiers suspendus
<b>Familles et activités</b>
Minigolf Tir à l'arc Camp pour enfants et jeunes Activités culturelles Bibliothèque Cybercafé Bowling Ping-pong Pétanque Initiation à la botanique (plantes médicinales, plantes aromatiques...)
<b>Wellness et plaisir</b>
Fitness Institut de beauté

Certaines de ces activités impliquent des coûts relativement importants pour la station (bike park, trottinette tout terrain, fitness...). Il est donc nécessaire de ne développer que les activités les plus demandées par la clientèle et celles dont le coût de mise en oeuvre et d'entretien est faible. En effet, le but n'est pas de faire de Champex-Lac une destination pouvant concurrencer des grandes stations, comme Crans-Montana, mais de proposer des activités abordables financièrement et techniquement aussi bien pour la station que pour ses clients. De plus, les touristes fréquentant Champex-Lac n'ont pas les mêmes attentes et envies que les clients séjournant au sein de stations de plus grande renommée.

## 2.4 Présentation et analyse des résultats ressortant du sondage

### 2.4.1 Méthodologie

Afin de pouvoir identifier la demande des touristes et résidents de Champex-Lac, un questionnaire a été réalisé (cf. annexe 6a « Questionnaire : version française » et 6b « Questionnaire : version anglaise »). Ce questionnaire est réalisé en français et traduit en anglais de sorte à obtenir un sondage le plus représentatif possible. Celui-ci a été diffusé pendant les mois de juillet et août, période de vacances scolaires. Un maximum de personnes de différentes catégories d'âge ont été interrogées. Avant sa distribution le questionnaire a été présenté et validé par une collaboratrice de l'Office du tourisme du Pays du St-Bernard.

Le public cible est constitué de tous les touristes demeurant quelques jours au sein de la station ainsi que par les personnes résidentes. Des professionnels de la région ont également été sollicités (restaurants, boulangeries, hôtels, magasins...). En effet, grâce aux nombreux contacts qu'ils ont avec la clientèle, ces personnes entendent les réactions des touristes et peuvent en faire part. Ces professionnels représentent donc des pôles d'informations précieux.

Au final, et malgré de nombreuses difficultés rencontrées, l'échantillon comporte une centaine de questionnaires. A la suite de cela, une base de données est réalisée sur Excel afin d'enregistrer et de traiter les réponses. Les résultats sont présentés ci-après de manière synthétique (cf. annexe 7 « Récapitulatif du sondage » afin de visualiser les résultats détaillés).

Un classement des nouvelles activités a été accompli, celui-ci classe les activités en fonction de l'intérêt qu'elles suscitent auprès des clients sondés. 18 nouvelles activités sont proposées dans le questionnaire. Les cinq activités présentant le plus d'intérêt aux yeux de la clientèle vont être analysées de sorte à estimer leur rentabilité.

## 2.4.2 Les résultats

La première partie du questionnaire traite des infrastructures proposées par la station de Champex-Lac en période estivale.

Globalement l'infrastructure proposée est jugée comme « Satisfaisante » par la clientèle. En effet, les pourcentages les plus élevés se situent dans cette tranche à l'exception de la location de matériel de sport. Pour celui-ci, 29% des personnes répondent « Ne sais pas ». Cette réponse peut s'expliquer par le fait que durant l'été les activités pratiquées ne nécessitent pas la location de matériel comme cela peut être le cas en hiver (ski, snowboard, chaussures de ski...). Selon cette hypothèse, et en ne tenant pas compte des 29% ; 26% des sondés qualifient la location de matériel de sport comme « Très satisfaisante ». En ce qui concerne les remontées mécaniques et installations sportives, elles ont toutes deux été rénovées. Seule la diversité de l'offre commerciale non-alimentaire a été étudiée, car actuellement il n'existe plus de magasin d'alimentation à Champex-Lac. Plusieurs personnes (principalement des randonneurs) ont relevé qu'il n'existe ni petite pharmacie ni bankomat (bien que l'Office du tourisme de la station donne la possibilité de faire du change).

La seconde partie traite des activités actuellement proposées par la station de Champex-Lac en période estivale. La question posée vise à évaluer l'opinion des clients vis-à-vis des animations actuellement proposées.

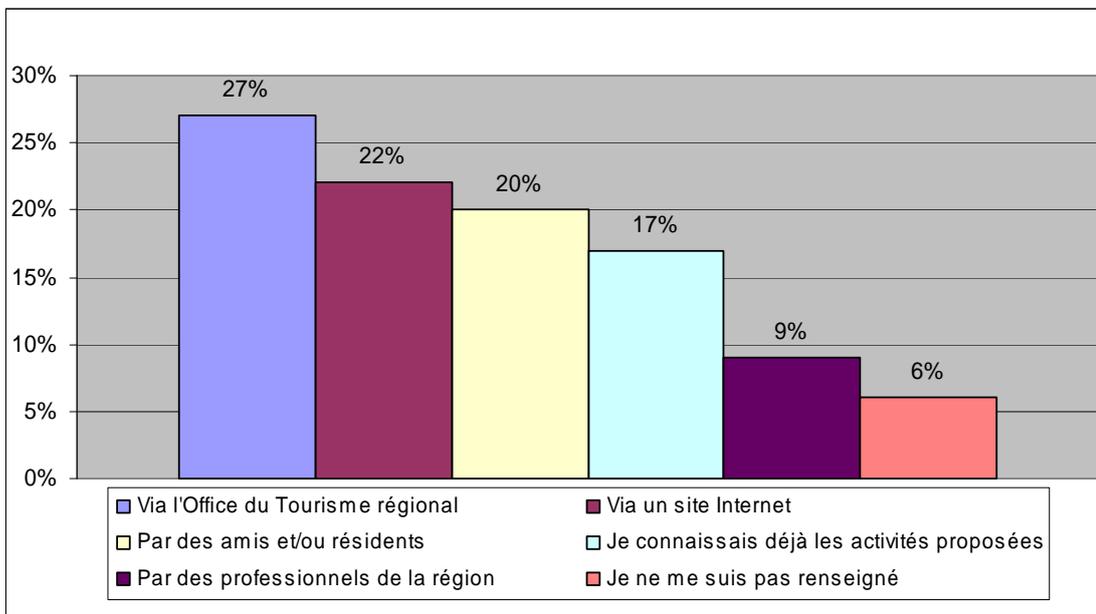
L'un des premiers constats est que de nombreuses personnes interrogées répondent « Ne sais pas ». Ceci s'explique d'une part, par le fait qu'elles n'ont pas encore pratiqué ces activités, raison pour laquelle elles n'ont pas d'opinion ; et d'autre part, car elles ne savent pas que ces activités sont proposées à la station de Champex-Lac. En effet, bon nombre de personnes lors de la distribution du questionnaire ne savaient pas qu'ils avaient la possibilité de pratiquer ces activités, notamment la grimpe, le beach volley, les randonnées en moyenne montagne avec accompagnateur, la culture patrimoine, les musées et la réserve zone protégée.

Le deuxième constat est que les activités proposées sont jugées généralement comme « Très satisfaisantes ». De plus les sentiers pédestres balisés et didactiques sont très appréciés. En effet, ceci se vérifie car 48% des personnes sondées qualifient les sentiers pédestres balisés comme « Excellent ». A l'inverse, les randonnées en moyenne et haute montagne avec des professionnels sont encore mal connues du public. Effectivement, peu de personnes savent où trouver les informations pour pratiquer ce type d'activité.

Au niveau des activités dites « familiales » telles que : piscine extérieure, location de barques et pédalos ainsi que le jardin alpin sont des activités très appréciées. Ces activités se prêtent particulièrement bien aux familles. 26% qualifient les gorges du Durnand comme « Très satisfaisantes » et 26 comme « Excellentes », bien qu'un nombre relativement important (37%) ne les connaissent pas. Seul le Nordic walking semble ne pas séduire puisque 65% répondent « Ne sais pas ». Lors de la distribution du questionnaire peu de personnes semblaient être intéressées par cette activité.

A la question « Comment vous êtes-vous renseigné sur les activités/manifestations proposées par le Pays du St-Bernard ? » les résultats apparaissent ainsi :

Graphique 1 : Moyens de renseignements utilisés par la clientèle



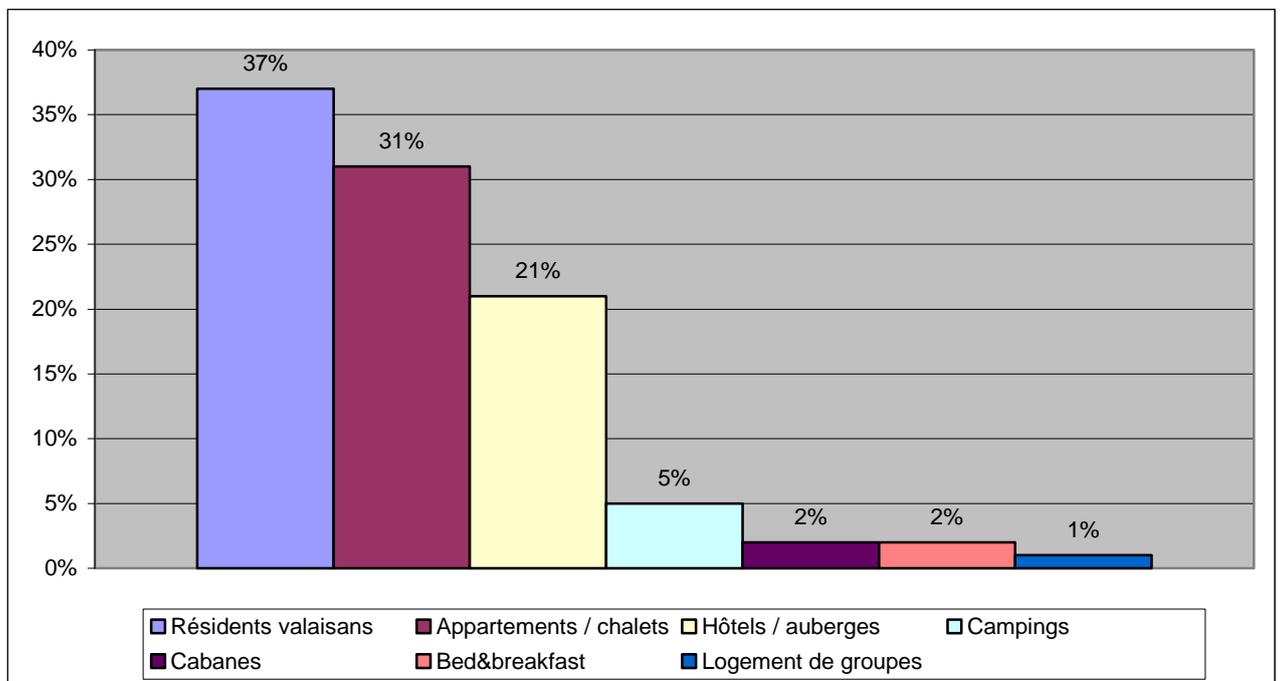
L'Office du tourisme reste le moyen le plus utilisé par les touristes pour se renseigner sur les possibilités offertes par la station avec 27%, arrive ensuite le site Internet avec 22%.

Les moyens déployés par l'Office du tourisme afin d'informer la clientèle sont des outils de communication utilisés puisque environ 50% des clients s'informent par ce biais.

Cependant, encore beaucoup de personnes ne connaissent pas l'offre d'activités dans son ensemble. A noter qu'un nombre relativement important de résidents valaisans ont été interrogés. Ceci explique également pourquoi beaucoup de personnes se renseignent directement auprès d'amis. Enfin peu de personnes choisissent de ne pas se renseigner au préalable.

Le graphique n°2 illustre les différents types de logements auxquels font appel les personnes interrogées.

Graphique 2 : Types de logements



Comme illustré une part importante des personnes interrogées résident en Valais. C'est pourquoi, la plupart habitent au sein leur propre logement. Au niveau des touristes, ceux-ci font principalement appel aux appartements et chalets. Les hôtels et auberges arrivent en troisième position. Loin derrière arrive le camping. A noter qu'une part importante de la clientèle choisissant les hôtels sont des randonneurs participant au Tour du Mont Blanc. En effet, certains hôtels enregistrent jusqu'à 70% de randonneurs parmi leurs clients.

L'évaluation du niveau de satisfaction concernant la station de Champex-Lac porte premièrement, sur la satisfaction générale et deuxièmement, sur l'attractivité de la station (rapport qualité/prix).

Les résultats ressortant du niveau de satisfaction et des attentes des clients envers la station sont très positifs. En effet, la majorité (53%) estime être « Très satisfaite » du choix de leur destination et « Satisfaite » (à raison de 49%) de son attractivité. De plus, les pourcentages de personnes se disant « Insatisfaites » sont relativement faibles.

Suite à cela les attentes envers la station sont analysées. Ainsi, 84% des personnes estiment que leurs attentes sont « Atteintes » alors que 16% estiment qu'elles ne le sont pas.

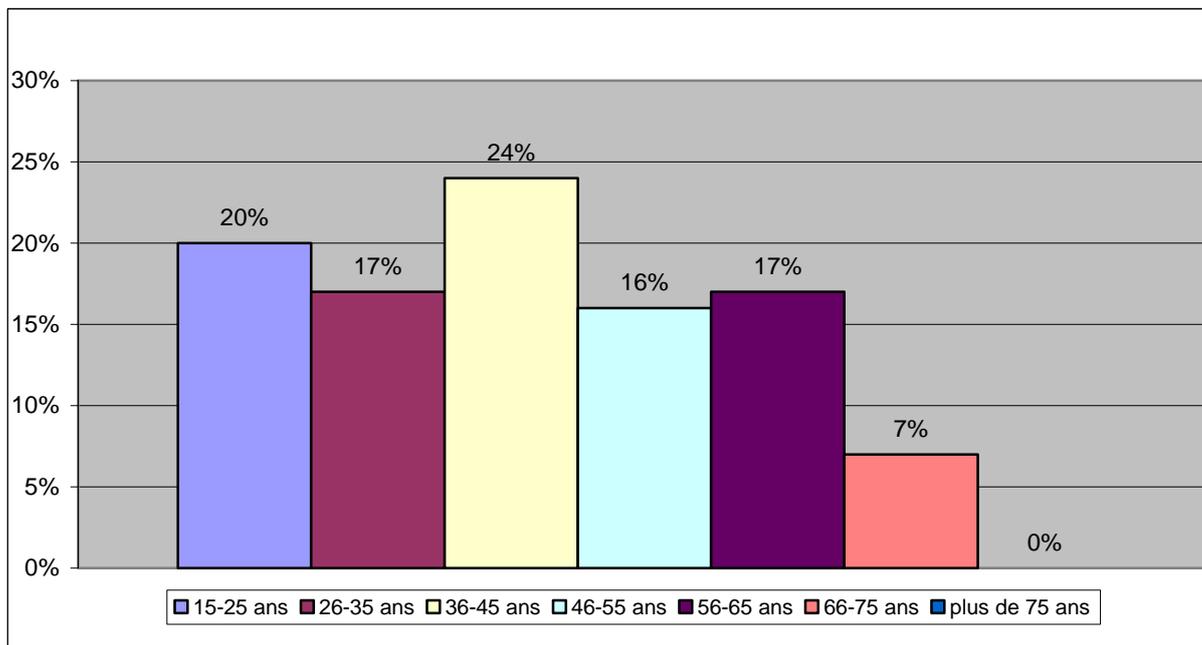
Dans un même temps 76% des sondés prétendent être prêts à renouveler leurs vacances/séjours dans l'une des stations du PSB et 21% répondent « Probablement ».

Enfin, 85% recommanderait cette destination à des amis, familles et collègues et 15% répondent « Probablement ».

Ces résultats sont particulièrement intéressants puisque 84% des personnes ont vu leurs attentes être comblées et 76% sont favorables à renouveler leurs vacances dans la station. A l'inverse, les personnes ne souhaitant pas renouveler leur séjour à Champex-Lac sont, néanmoins, prêtes à recommander cette destination auprès de connaissances. Ceci démontre que même s'ils ne désirent pas revenir, ils gardent dans l'esprit un séjour et une image de la station positive.

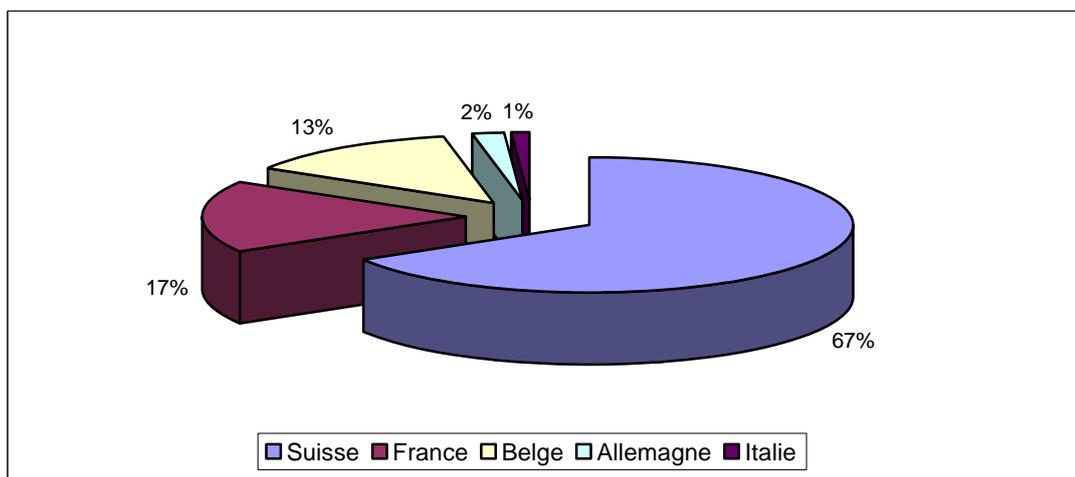
Le sondage a porté sur un échantillon de 100 personnes dont 41% étaient des hommes. La répartition des âges est la suivante :

Graphique 3 : Répartition des âges



Suite à cela les nationalités ont été observées et sont présentées à l'aide du graphique 4.

Graphique 4 : Provenance de la clientèle



En raison du nombre de résidents valaisans ayant répondu au questionnaire, le pourcentage de la clientèle suisse ressort fortement. Cependant, l'échantillon n'est pas totalement représentatif de la population fréquentant la station.

En effet, les personnes qui ont été interrogées sont celles qui séjournent plusieurs jours et donc qui s'intéressaient à l'infrastructure ainsi qu'aux activités proposées. C'est pourquoi, peu de randonneurs participant au Tour du Mont Blanc ont été interrogés, puisque ces personnes ne séjournent généralement qu'une nuit et ne font donc que transiter par la station (Champex-Lac constituant alors une étape du Tour du Mont-Blanc). Cependant, ces touristes de passage représentent une part importante de la clientèle des hôtels.

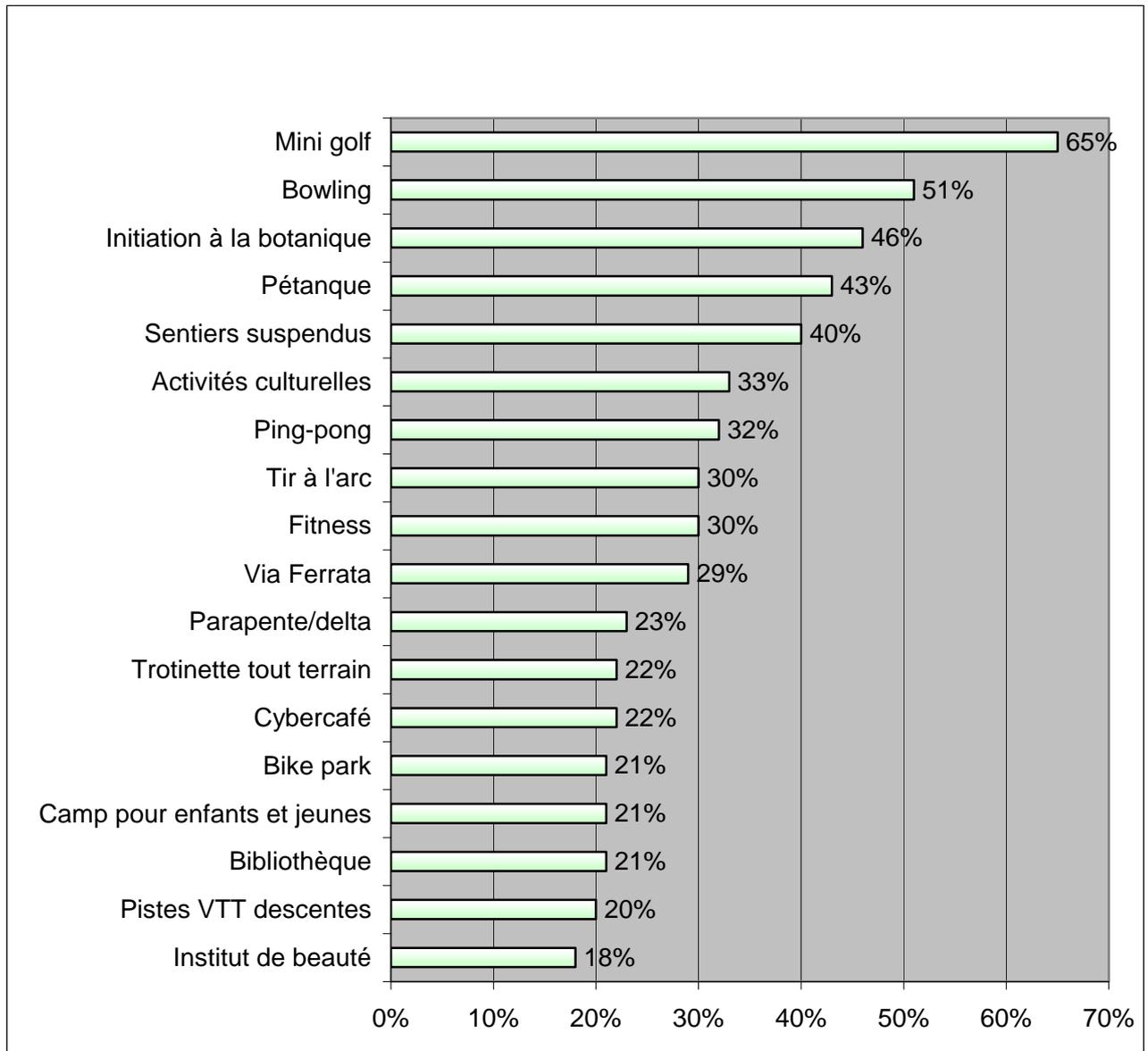
Les familles représentent 75% des clients, suivent les personnes partageant leur séjour avec leur conjoint pour 15%. Les vacanciers venant entre amis comptent pour 8%.

Comme le montrent ces résultats Champex-Lac attire essentiellement les familles. Ainsi, à la question « Que recherchez-vous lors de vacances/séjour à la montagne ? » 55% affirment rechercher : le calme, la tranquillité ainsi que la détente.

La beauté des paysages, la propreté générale de la destination et la pureté de l'air jouent également un rôle important pour une station de montagne puisque 25% affirment y être sensibles. De même que 18% des clients recherchent lors de leurs vacances à la montagne des activités sportives, randonnées et ballades. Néanmoins, les personnes sondées ont fait régulièrement ressortir que la station manquait d'activités sportives ou de manifestations, principalement pour les jeunes et notamment le soir.

Enfin voici le résultat des nouvelles activités envisageables pour la station de Champex-Lac auxquels les clients ont répondu vouloir participer. Le graphique 5 présente les activités dans l'ordre de préférence ressortant du sondage.

Graphique 5 : Classement des futures activités par ordre de préférence



Nous constatons que les cinq premières activités (minigolf, bowling, initiation à la botanique, pétanque et sentiers suspendus) intéressent plus de 40% de la clientèle interrogée. Ces activités séduisent auprès d'un large public (enfants, jeunes, couples, familles, retraités) et sont polyvalentes. Tout le monde peut y participer, ces activités sont conviviales, abordables physiquement et financièrement.

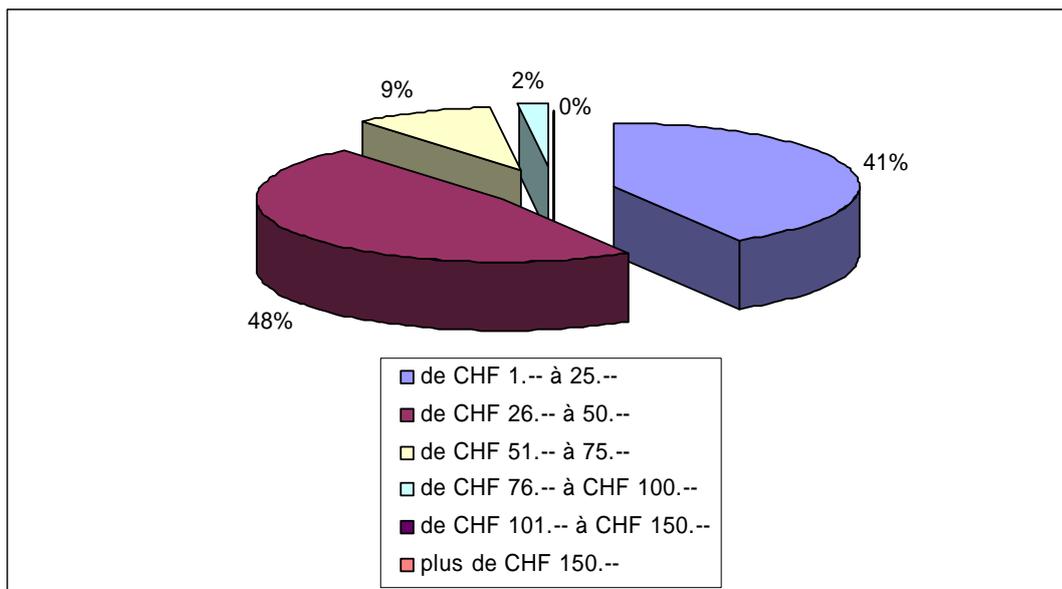
En revanche, des activités telles que le fitness, institut de beauté ou encore cybercafé ne semblent pas séduire.

En effet, beaucoup estiment que ces activités sont pratiquées toute l'année en ville, raison pour laquelle ils ne désirent pas les renouveler durant leurs vacances.

De même que des disciplines « funs » comme le parapente/delta, trottinette tout terrain, bike park ou pistes de VTT descentes sont encore considérées comme trop dangereuses ou trop spécifiques. En effet, ces activités sont connues auprès d'un public généralement jeunes et aimant l'adrénaline ainsi que les sensations fortes, ce que ne recherche pas forcément une famille ayant des enfants en bas âge.

Concernant le budget que les personnes sont prêtes à dépenser pour pratiquer ces activités, les résultats ressortent ainsi :

Graphique 6 : Budget moyen consacré par jour et par personne



Les événements auxquels les sondés aimeraient assister sont, dans l'ordre, les manifestations musicales (35%), sportives (34%), artistiques (21%) et conférences (10%). Ces catégories sont très générales et peuvent englober un large choix de manifestation.

## **2.5 Estimation de la rentabilité des activités sélectionnées pour la station de Champex-Lac**

### **2.5.1 Méthodologie**

Après avoir déterminé la demande au sujet des nouvelles activités envisageables, les cinq premières activités ressortant du sondage (minigolf, bowling, initiation à la botanique, pétanque et sentiers suspendus) vont être analysées de manière plus précise.

Pour ce faire de nombreux contacts ont été pris auprès de communes, d'exploitants, d'entreprises spécialisées dans la construction de minigolfs, sentiers suspendus, bowling. C'est pourquoi, les estimations reposent toutes sur des données récoltées au travers d'entretiens. Les calculs, formules, explications figurent en annexe.

### **2.5.2 Estimation des possibilités de chiffre d'affaires et coûts**

Avant de procéder à une analyse précise des retombées financières, une première estimation des possibilités de chiffre d'affaires et des coûts est réalisée. Celle-ci a pour seul but de représenter et confirmer les résultats ressortant du sondage au niveau du choix d'activités à détailler. Ces estimations ne reposent donc sur aucun chiffre financier. C'est pourquoi, son évaluation s'appuie sur une échelle élaborée (cf. annexe 8 « Estimation des possibilités de chiffre d'affaires et coûts »). L'analyse de l'offre concurrentielle est réalisée en se basant sur les sites Internet des stations d'Evolène, Les Marécottes, Ovronnaz, Vercorin ainsi que Morgins.

Les résultats présentés avec le tableau 6 sont ceux des activités les plus demandées.

Tableau 6 : Estimation des possibilités de chiffre d'affaires et coûts

Activités	% de la clientèle à vouloir pratiquer ces activités	Concurrence	Investissement nécessaire	Chiffre d'affaires	Coût de l'entretien	Total
Minigolf	65%	4	3	4	1	3
Bowling	51%	2	5	4	2	2
Sentiers suspendus	40%	4	4	5	3	2
Initiation à la botanique	46%	0	0	0	1	-1
Pétanque	43%	3	1	0	1	-1

#### Echelle utilisée

0 = Inexistant      1 = Faible      2 = Peu important      3 = Moyennement important  
 4 = Important      5 = Très important

Les activités les plus demandées sont celles qui génèrent également le plus de chiffre d'affaires puisque la demande influence directement sur la quantité de fois que seront pratiquées ces activités. Seules la pétanque et l'initiation à la botanique semblent ne pas être rentables puisque ces activités sont proposées gratuitement.

### 2.5.3 Estimation de la rentabilité des activités sélectionnées

Les activités sélectionnées : minigolf, sentiers suspendus, bowling, initiation à la botanique et pétanque vont être analysées de manière plus approfondie.

#### Minigolf

Afin d'obtenir des données chiffrées les stations proposant cette activité ont été sollicitées. Ainsi, les propriétaires ou exploitants des minigolfs de Morgins, Ovronnaz, Vercorin, Les Marécottes et Martigny ont été contactés. Ceux-ci ne tenant pas de comptabilité détaillée, ils ne connaissent pas le montant de l'investissement pour la construction de leur minigolf. En effet, celui-ci fut construit généralement bien avant qu'ils ne travaillent pour la station ou dans certains cas, le minigolf a été acheté avec l'hôtel. De plus, ces personnes ne font généralement pas d'entretien particulier ou celui-ci se fait en même temps que l'entretien de l'hôtel, raison pour laquelle ils ne connaissent ni le coût ni le temps nécessaire à la maintenance du minigolf.

Par la suite le président de la Fédération suisse romande ainsi que le président de la Fédération suisse de minigolf (également vendeur de terrain), de même qu'un constructeur français ont été contactés sans succès. C'est pourquoi, à la suite de ces difficultés, des informations ont été recueillies au travers d'un entretien avec le gérant du Centre Pré Vert du Signal de Bougy et grâce au site Internet de la Fédération française de minigolf.

### Investissement

L'investissement nécessaire à la construction d'un minigolf dépend directement du revêtement utilisé et de sa superficie. Il existe deux types de terrains : les terrains non-homologués (construits selon l'envie du créateur) et les terrains homologués qui doivent comporter 18 pistes et répondre à des normes précises édictées par la Fédération suisse de minigolf.

Les matériaux utilisés sont les suivants :

- **L'éternit** : public et compétiteurs peuvent y jouer. Possibilité de choisir 18 pistes parmi un panel de 25 avec différents types d'obstacles, à disposer sans ordre pré-établi. La superficie du terrain varie de 800 à 1300m<sup>2</sup>.
- **Le Filz Suédois** : deux types de terrains existent : Filz International, de 184 mètres de long nécessitant un terrain de 1'800m<sup>2</sup> ; le deuxième, Filz National : les dimensions sont réduites puisque la surface nécessaire est de 1'200m<sup>2</sup>. Le nombre de pistes est de 6, 9, 12 ou 18.
- **Le béton** : plusieurs styles : Bongni 100% et Bongni 80%. La différence entre les deux est que le Bongni 100% est homologué au niveau international alors que le Bongni 80% n'est homologué qu'au niveau national. Le premier implique un terrain de 3'000m<sup>2</sup> avec un parcours de 230m de long, alors que le second nécessite une surface de 2'000m<sup>2</sup> et un parcours de 190m de long. Un troisième type de béton existe, il s'agit du T5000 (rarement homologué).

Quel que soit le type de terrain retenu la surface à prévoir doit donc être comprise entre 800m<sup>2</sup> et 3'000m<sup>2</sup>.

L'investissement nécessaire à la construction d'un minigolf homologable est similaire à celui d'un terrain non-homologué et se situe dans une fourchette allant de SFr. 37'000.-- à SFr. 127'000.--. Disposer d'un terrain homologué permet d'une part, de l'utiliser à des fins commerciales et de loisir et, d'autre part, de pouvoir organiser des compétitions. Certaines entreprises s'occupent de la construction et proposent des « kit » complets livrés clés en main (tout le matériel nécessaire à l'exploitation commerciale est fourni).

### Les charges

#### Le personnel

Dans le cas du Signal de Bougy, un salarié à 100% travaille du lundi au vendredi. Celui-ci s'occupe de l'entretien, de la vente des billets ainsi que de la vente de glaces et boissons. Le week-end une deuxième personne assure les mêmes tâches. Ainsi, pour les 9 mois d'activités du minigolf les salaires et charges salariales s'élèvent à SFr. 110'000.--.

#### L'entretien

L'entretien et son coût varient fortement d'un terrain à un autre. En effet, certains minigolfs ont une verdure abondante (arbres, fleurs...) et proposent une infrastructure importante (bancs, éclairage nocturne, poubelles, toilettes...). De plus, la peinture des pistes en béton doit être rafraîchie à un intervalle de 5 ans environ (cette durée varie selon le climat et le nombre de joueurs). Actuellement, peu d'entreprises s'intéressent à ce type de maintenance. Cependant, l'entretien journalier peut être accompli par une personne à l'aise dans les travaux manuels (employé communal, jardinier). Le montant annuel consacré à l'entretien du minigolf du Signal de Bougy est de SFr. 30'000.--.

### Les revenus

Le chiffre d'affaires du minigolf du Signal de Bougy est de SFr 200'000.--. Certains week-end de forte affluence, il peut y avoir jusqu'à 240 entrées adultes et environ 120 entrées enfants. Comme toutes les activités plein air, ces chiffres sont directement influencés par les conditions météorologiques (certains week-end pluvieux, il peut n'y avoir personne). C'est pourquoi, le bénéfice résultant est d'environ SFr. 60'000.-- par année.

## Estimation de l'investissement, des coûts et revenus d'un minigolf pour Champex-Lac

Evidemment, les chiffres obtenus auprès du Signal de Bougy ne peuvent s'appliquer à une station comme Champex-Lac : l'infrastructure, les coûts et revenus sont trop importants. C'est pourquoi, ces données ont été adaptées à la station. Les estimations sont les suivantes :

### Hypothèses de travail

Le terrain de minigolf comporte 18 trous homologués. La surface dépend du type de matériau utilisé, raison pour laquelle, il n'y a pas de chiffre précis pour sa superficie ainsi que pour le montant de l'investissement.

Tableau 7 : Jours et heures d'ouvertures du minigolf

<b>Dates d'ouverture</b>	depuis mi-mai à fin juin	début juillet à fin août	début septembre à fin octobre
<b>Ouvert</b>	les week-ends	tous les jours	les week-end et vacances scolaires
<b>Horaire</b>	14h00 - 18h00	14h00 - 20h00	14h - 18h00
<b>Heures d'ouverture</b>	4.0 heures	6.0 heures	4.0 heures
<b>Nombres de jours ouverts</b>	14 jours	60 jours	21 jours
<b>Nombre d'heures totales d'ouverture</b>	<b>56.0 heures</b>	<b>360.0 heures</b>	<b>84.0 heures</b>

### Personnel

Afin d'assurer l'entretien courant, un employé communal s'occupe de tondre la pelouse à raison de 4 heures par semaine. En effet, les employés communaux s'occupent de l'entretien d'une partie de la station de Champex-Lac.

La vente des billets et l'entretien journalier (fleurs...) sont des tâches réalisées par un saisonnier. Celui-ci est engagé à plein temps pour toute la saison d'exploitation du minigolf. L'entretien journalier est accompli le matin avant l'ouverture du mini golf au public.

Les détails et explications des calculs ci-dessous figurent en annexe 9 « Calculs et explications minigolf ».

## DIMENSION DU MINIGOLF

Surface du terrain (m <sup>2</sup> )	entre 800 et 3'000m <sup>2</sup> (varie selon type de pistes et nombre de trous)
Nombre de trous	18
Montant de l'investissement	compris entre SFr. 37'000.-- et SFr. 127'000.---

## CHARGES PREVISIONNELLES

### Charges salariales

Nombre de personne	Affectation	Nombre d'heures annuelles	Salaire horaire	Total
1	Tonte de la pelouse	88 heures	SFr. 30	SFr. 2'640
1	Ventes de billets et entretien	500 heures	SFr. 15	SFr. 7'500

**SFr. 10'140**

**Entretien et fleurs SFr. 2'000**

**Charges administratives et assurances SFr. 2'346**

## REVENUS PREVISIONNELS

Prix moyen d'un billet	SFr. 6.00	Nombre d'entrées	2'748	<b>Chiffre d'affaires SFr. 16'488</b>
+ Chiffre d'affaires	SFr. 16'488			
- Charges salariales	SFr. 10'140			
- Entretien	SFr. 2'000			
- Charges administratives	SFr. 2'346			
- Amortissement annuel	SFr. 2'000			
<b>= Résultat</b>	<b>SFr. 2</b>			

### **Chiffre d'affaire au point mort**

Etant donné qu'aucune donnée réaliste pour Champex-Lac n'a pu être recueillie, le chiffre d'affaires calculé a été celui au point mort. Ainsi, le seuil de rentabilité est atteint lorsque 2'748 entrées annuelles sont enregistrées, soit une moyenne de 29 entrées par jour, ce qui représente une moyenne de 6 familles par jour (4 entrées par famille) ainsi que deux couples (2 entrées par couple) et un couple d'amis (soit 2 entrées) sont nécessaires par jour afin d'obtenir les 2'748 entrées annuels.

### **Amortissement annuel**

Bien qu'il ne soit pas possible d'estimer la durée de vie exacte d'un terrain de minigolf, une moyenne d'âge de 30 ans est envisageable à condition d'entretenir le terrain de manière régulière. Néanmoins, un amortissement calculé sur une période plus courte permet de minimiser les risques. C'est pourquoi, l'amortissement annuel est calculé sur une période de 20 ans. Ainsi, il s'évalue (pour un investissement de SFr. 40'000.--) à SFr. 2'000.-- par année.

## Le sentier suspendu

Plusieurs entreprises sont présentes sur le marché de la construction de sentiers suspendus également appelé acro-branches. Il existe différents types de parcours : grand parcours, parcours enfants, parcours enfants avec ligne de vie continue, voire grandes tyroliennes...

C'est pourquoi, afin d'obtenir les informations nécessaires à l'estimation de l'investissement, des revenus et coûts que génère un sentier suspendu, plusieurs contacts ont été pris. Ainsi, l'entreprise Parc Aventure SA spécialisée dans la construction et l'exploitation de sentiers suspendus basée à Aigle, la station de Vercorin, disposant d'une Forêt de l'Aventure ainsi que la société de construction française Altus (société ayant construit et assurant l'entretien de la Forêt de l'Aventure de Vercorin) ont été consultées. L'entretien avec le responsable de la Forêt de l'Aventure de Vercorin a permis de faire ressortir les données suivantes :

### Investissement

Dans le cadre de la station de Vercorin, la Forêt de l'Aventure a été intégralement financée par des fonds propres. En effet, une société anonyme a été créée avec un capital actions de SFr. 350'000.--, ce qui a permis de financer le projet sans avoir recours à un emprunt bancaire. A l'époque, aucune autre station valaisanne ne proposait ce type d'activité, le potentiel était alors important. Le montant de l'investissement est de SFr. 400'000.--. Celui-ci comprend : la construction du parc par la société Altus, le matériel (câbles, poulies, harnais, barrières, cordes...) ainsi que la formation des employés. Le montant de l'investissement dépend de la dimension du parc. Celui de Vercorin est actuellement le plus grand de Suisse avec 1'500 mètres de long. Deux parcs y sont proposés : un pour les personnes mesurant plus de 1m40, d'une durée de deux heures d'efforts, et un deuxième pour les enfants mesurant entre 1m10 et 1m40, qui nécessite environ une heure d'efforts. Le parc pour enfants est spécialement aménagé de sorte à ce qu'ils n'aient pas à se désencorder. De plus, des annexes sont nécessaires à la pratique de ce type d'activité : centre d'accueils, WC, places de parc... lesquelles si elles n'existent pas augmentent encore le montant de l'investissement.

## Les charges

### Le personnel

A nouveau les charges d'exploitation sont proportionnelles à la taille du parc aventure (superficie, nombre de postes, concentration d'activités). En effet, les parcs sont généralement construits sur une surface relativement concentrée. Ce type de configuration permet de compter sur un personnel de surveillance plus faible. Dans ce cas, une personne pourra contrôler plusieurs postes en même temps. Alors que sur un parcours plus étendu, comme c'est le cas à Vercorin, un nombre important de personnes est nécessaire afin d'assurer la sécurité. Ainsi, pour la Forêt de l'Aventure de Vercorin l'entretien nécessite l'emploi, à 100%, de cinq personnes pour la période de juin à fin octobre (quatre pour le grand parcours et un pour le petit parcours). Ces personnes sont des employés des remontées mécaniques. Afin de garantir une sécurité optimale une personne à 100% est employée uniquement pour la sécurité, soit 20% de l'effectif. De même que 3 à 6 saisonniers travaillent les jours de forte affluence (périodes de vacances et week-end) soit sur le sentier soit sur les infrastructures annexes (buvettes, ventes de billets...). C'est pourquoi, les charges liées au personnel pour la Forêt de l'Aventure de Vercorin se montent à SFr. 90'000.-- pour l'année 2006.

### Contrôle, sécurité, maintenance et formation

Une fois par année la société Altus vérifie complètement et de manière approfondie le parcours ainsi que tous les équipements de protection individuelle. Celle-ci remplace et répare certains postes et dresse un rapport complet sur les postes « défectueux » qui doivent être remplacés avant l'ouverture du parc au public en début de saison. Bien qu'il ne soit pas obligatoire d'être contrôlé par un organisme reconnu et indépendant, ceci donne un certain gage de sécurité. Dans le cadre de la société Altus, celle-ci construit le parc selon la norme AFNOR XP S52-902 qui fixe des exigences au niveau de la construction et de l'exploitation du parc. Un bureau de contrôle vérifie la conformité des installations. Altus forme le personnel qui exploite le parc. Cette formation porte sur le fonctionnement (équipement, surveillance des clients...), l'entretien courant des équipements de protections individuelles et installations ainsi que sur les différentes techniques d'évacuation en cas de malaise d'un client. En plus du contrôle annuel réalisé par Altus, toutes les aires d'arrivées sont contrôlées journalièrement. Ceci permet de garantir un niveau de sécurité optimum.

A la suite de ces nombreuses vérifications et, à condition de respecter une charte (portant sur la qualité, l'accueil et la sécurité des clients), les parcs qui respectent ces normes peuvent utiliser le logo et la marque « La forêt de l'Aventure ».

Lors du remontage du parc, une semaine avec trois employés à 100% est nécessaire. A l'inverse, durant l'hiver une partie du parc doit être démonté (planchettes, cordes, câbles). Il faut donc trois personnes à 100% pendant trois jours pour démonter ces éléments. Mais également, à un intervalle régulier de 4-5 ans, il est nécessaire de renouveler certains postes. En effet, de nouveaux matériaux offrant davantage de sensations apparaissent. De même certains postes peuvent être amenés à changer en raison de la santé des arbres. Pour l'année 2007, la Forêt de l'Aventure a été équipée des nouvelles poulies et tyroliennes. Le montant de l'investissement était alors de SFr. 50'000.--. Ainsi, le budget consacré à son entretien est de SFr 10'000.-- pour l'année 2006.

#### Charges administratives

Les charges administratives englobent les fournitures de bureaux et l'assurance. Le fait d'être certifié par une entreprise spécialisée dans la construction de parc aventure présente un gage de sécurité pour les assurances. Dans le cas de Vercorin, la Forêt de l'Aventure est exploitée par les remontées mécaniques. L'assurance est donc dans ce cas la même pour les remontées mécaniques et pour la Forêt de l'Aventure. Le montant total des charges administratives et assurance se monte à SFr. 10'000.-- pour l'année 2006.

#### Publicité

Concernant la publicité la station de Vercorin utilise différents moyens de communication : flyers, bandes annonces sur des radios locales ainsi que parution dans divers journaux et foires locales. Le budget publicité est particulièrement élevé. Ceci s'explique car au début la station de Vercorin était la seule station valaisanne à proposer ce type d'activité. Actuellement, la politique est d'inciter les clients à rester une journée de sorte à ce qu'ils pratiquent un maximum d'activités et ainsi utilisent les remontées mécaniques et la buvette. La pratique de ces différentes activités assure des retombées financières pour les remontées mécaniques. Dès lors, le budget publicité se monte pour l'année 2006 à SFr. 40'000.--.

Ainsi, le montant des charges totales découlant de la Forêt de l'Aventure de Vercorin est de SFr. 150'000.-- pour l'année 2006.

### Les revenus

Les revenus générés par cette activité varient en fonction du nombre d'entrées et des conditions météorologiques. La première année d'exploitation du parc, les ventes ont été exceptionnelles en raison de l'effet de curiosité qu'engendrait cette nouvelle activité. 12'000 entrées ont été comptabilisées. Actuellement, le nombre d'entrées évolue entre 9'000 et 10'000 par année. Environ 40% des clients reviennent chaque année pour refaire le parc aventure et visiter ses nouvelles attractions. En dessous de 9'000 entrées le parc n'est plus rentable. Le chiffre d'affaires dégagé pour l'année 2006 est de SFr. 190'000.--. Le bénéfice ressortant de l'exploitation est pour cette même année de SFr. 40'000.--. Cependant, l'exploitation du parc génère des bénéfices car aucun emprunt bancaire n'a dû être contracté il n'y a donc pas d'emprunt à rembourser.

## Estimation de l'investissement, des coûts et revenus d'un sentier suspendu pour Champex-Lac

### Hypothèses de travail

Le sentier aventure compte 22 postes pour le grand parcours ainsi que 8 postes pour le petit parcours avec ligne de vie continue. La société Altus a été consultée afin d'obtenir un montant d'investissement précis.

Tableau 8 : Jours et heures d'ouverture du sentier suspendu

<b>Dates d'ouverture</b>	fin mai à début juillet week-ends + jours fériés	début juillet à début septembre tous les jours	début septembre au début novembre week-ends + jours fériés + vacances scolaires d'automne
<b>Horaire</b>	10h00 - 18h00	9h30 - 19h00	10h00 - 18h00
<b>Heures d'ouverture</b>	8.0 heures	9.5 heures	8.0 heures
<b>Nombres de jours ouverts</b>	12	60	23
<b>Nombre d'heures totales d'ouverture</b>	<b>96.0 heures</b>	<b>570.0 heures</b>	<b>184.0 heures</b>

### Personnel

Le personnel travaillant à la sécurité, ainsi que celui travaillant à la vente de billets et accompagnement de la clientèle sont des personnes travaillant à plein temps et tout au long de la saison d'exploitation du parc aventure. Ceux-ci suivent une formation spéciale et doivent être présents les jours ouvrables.

Les jours de forte affluence une personne peut venir compléter l'effectif. Dans ce cas, il s'agit d'un poste d'auxiliaire accompli par un saisonnier.

Les détails et explications des calculs figurent en annexe 10 « Calculs et explications sentier suspendu ».

## DIMENSION DU SENTIER SUSPENDU

Nombre de postes grand parcours	22
Nombre de postes petit parcours	8
Investissement	SFr. 168'390

## CHARGES PREVISIONNELLES

### Personnel

Nombre de personne	Affectation	Temps de travail	Nombre d'heure annuelle	Salaire horaire	Total
1	Sécurité (fixe)	100%	850 heures	SFr. 30	SFr. 25'500
2	Ventes de billets et accompagnement de la clientèle (fixe)	100%	1700 heures	SFr. 30	SFr. 51'000
1	Auxiliaire	Selon affluence	152 heures	SFr. 15	SFr. 2'280

**SFr. 78'780**

**Contrôle, sécurité et maintenance**                      **SFr. 9'191**

**Charges administratives**                      **SFr. 9'191**

**Publicité**                      **SFr. 34'138**

## REVENUS PREVISIONNELS

				Chiffre d'affaires
Prix adultes	SFr. 36	Nombre d'entrées	2'744	SFr. 98'784
Prix enfants	SFr. 18	Nombre d'entrées	2'744	SFr. 49'392

**SFr. 148'176**

+ Chiffre d'affaires	SFr. 148'176
- Charges salariales	SFr. 78'780
- Entretien	SFr. 9'191
- Charges administratives	SFr. 9'191
- Publicité	SFr. 34'138
- Amortissement annuel	SFr. 16'839
<b>= Résultat</b>	<b>SFr. 37</b>

Analyse des possibilités de diversification pour une station de montagne en période estivale ainsi que de leur rentabilité.

## **Chiffre d'affaires au point mort**

Le seuil de rentabilité est atteint lorsque le nombre de 2'744 entrées enfants et adultes sont atteintes à un prix de SFr. 36.-- pour les adultes et SFr. 18.-- pour les enfants.

Le but de ce calcul est d'estimer le nombre d'entrées minimales à atteindre par année, sans quoi l'activité devient déficitaire. Cependant, le nombre de 5'488 entrées par année peut être dépassé. En effet, le parc aventure de Vercorin enregistre entre 9'000 et 10'000 entrées par année.

## **Amortissement annuel**

Un sentier suspendu n'a pas une durée de vie limitée comme c'est le cas pour une machine ou une voiture. Sa durée de vie dépend directement de celle de la forêt. En effet, les structures reposant sur des arbres, la durée d'utilisation est influencée par l'état de santé de la forêt (maladies...) ainsi que par les phénomènes naturels non prévisibles tels qu'avalanches, foudre, mouvements de terrain... L'emplacement choisi pour recevoir le parc aventure doit être étudié avec attention. C'est pourquoi, afin de pouvoir calculer l'amortissement annuel, la durée de vie est estimée selon une hypothèse de 10 ans d'utilisation. En effet, il devient difficile et risqué de prévenir l'état de santé de la forêt passé ce laps de temps.

## **Estimation de l'investissement, des coûts et revenus d'un bowling pour Champex-Lac**

Selon les chiffres obtenus la construction d'une hall de 2'200m<sup>2</sup> à SFr. 800.--/m<sup>2</sup> comprenant 6 pistes à SFr. 42'000.-- la piste, représente un investissement de SFr. 1'928'000.-- auquel il faut encore ajouter toutes les finitions (éclairage, musique, tables, chaises...) ainsi que les divers jeux et annexes (pub...). Le montant de l'investissement dépasse alors facilement les 2 millions.

C'est pourquoi, cette activité ne fait pas l'objet d'une estimation des retombées économiques plus poussée. L'investissement nécessaire, bien que générant des revenus par la suite particulièrement rentables, ne se prête pas à une station de ski de moyenne montagne dont le budget annuel pour l'année 2008 s'élève à SFr. 750'000.--.

## Initiation à la botanique

Actuellement, deux conférences sont données par le professeur Kurt Hostettmann sur les plantes aromatiques de la région ainsi que deux promenades guidées sur le thème de la pharmaco-botanique. De plus, deux journées portes ouvertes sont proposées elles aussi avec visite guidée au Jardin Alpin de la station de Champex-Lac.

C'est pourquoi, cette activité n'est pas nouvelle à proprement parler. Il s'agit plus simplement de compléter l'offre existante. Le but recherché est de donner la possibilité au public de découvrir de nouvelles choses tout en parcourant les divers sentiers et infrastructures proposées au sein de la station.

## Investissement

L'initiation à la botanique étant proposé sous forme de conférences ou promenades guidées, il n'y a pas d'investissement nécessaire puisque il s'agit d'observer la nature.

## Charges

Les conférences d'initiation organisées par le professeur Hostettmann sont données gratuitement. Cependant, les conférences de perfectionnement seraient données à titre semi bénévole. Dans ce cas, les honoraires perçus s'élèvent à SFr. 200.-- par séance de deux heures. Le sujet de ces conférences de perfectionnement serait : le potentiel thérapeutique des plantes alpines. Le thème est susceptible d'intéresser aussi bien les personnes fréquentant la région que les producteurs de plantes médicinales regroupés au sein de la coopérative Valplante.

Les conférences peuvent être données dans une salle de restaurant capable de recevoir une quarantaine de personne. A la fin des conférences de perfectionnement, un apéritif (composé de boissons et agapes) serait proposé. Il est nécessaire de compter environ SFr. 12.-- par personne, soit pour un apéritif de quarante personnes SF. 480.--. Deux apéritifs seraient organisés (après chacune des deux séances de perfectionnement).

C'est pourquoi, le budget nécessaire se monte à :

Tableau 9 : Budget pour l'initiation à la botanique

Rémunération du conférencier pour les 2 séances	SFr. 400.--
Deux apéritifs	SFr. 960.--
<b>Total</b>	<b>SFr. 1'360.--</b>

Revenus

L'initiation à la botanique est une activité proposée à titre gratuit, elle ne génère donc aucun de profit, mais constitue une plus value dans l'offre d'activités estivales de Champex-Lac.

## Pétanque

Afin de collecter les informations nécessaires le service des sports de la Ville de Genève a été contacté. En effet, plusieurs terrains de pétanque sont proposés.

### Investissement

Les dimensions d'un terrain de pétanque sont d'environ 4 mètres de large par 15 mètres de long. Sa construction fait appel à différents matériaux (poutres, gros gravier, toile ainsi que du sable). Le terrain doit être drainé afin qu'il ne soit pas inondé suite à des intempéries. Le temps nécessaire à sa réalisation est d'environ un jour à condition de disposer de machines capables de creuser.

Ainsi, il est nécessaire de compter au total un montant d'environ SFr. 2'000.-- à SFr. 2'500.-- pour la réalisation de deux pistes.

### Charges d'exploitation

L'exploitation d'un terrain de pétanque n'implique pas d'entretien particulier. En effet, il est seulement nécessaire d'ajouter, lorsque cela est nécessaire, un peu de sable afin de garder une piste plate et dépourvue de trou. Son entretien peut être fait par du personnel de la Commune.

### Les revenus

Bien que cette activité semble intéresser beaucoup de personnes fréquentant la station, celle-ci n'est pas vouée à un but lucratif, raison pour laquelle elle ne génère aucun revenu. En effet, la pétanque rentre dans la même optique que des jeux pour enfants.

### 3. SYNTHÈSE ET RECOMMANDATIONS

#### 3.1 Recommandations au sujet des activités sélectionnées

##### Minigolf

Le choix de construire un minigolf doit reposer sur une demande formulée par la clientèle ainsi que sur une analyse de la faisabilité financière et technique du projet. Dans le cas de Champex-Lac développer cette activité répond à une attente de la clientèle puisque 65% des personnes interrogées par le sondage répondent vouloir pratiquer cette activité.

L'emplacement du minigolf est particulièrement important. La visibilité joue un rôle important au succès d'une pareille activité. Ainsi, placer des panneaux dans la station indiquant l'emplacement des différentes activités permet d'une part d'informer les clients sur l'existence même de l'animation et, d'autre part, d'indiquer l'endroit où elle se trouve.

Mais également, disposer d'annexes telles que toilettes, buvette, parking procurent un avantage indéniable. En effet, la buvette permet de générer des revenus supplémentaires.

Le type de matériaux utilisé a également son importance. Le coût nécessaire à la construction d'un terrain homologué par la Fédération suisse de minigolf est proche de celui d'un terrain non homologué. L'avantage premier d'un terrain homologué est qu'en plus de pouvoir être exploité à des fins commerciales il peut également être utilisé en compétition. Bien que dans le cadre de Champex-Lac il est probable que l'essentiel de sa clientèle soit constituée de familles en vacances, il est, compte tenu de sa durée de vie (environ 30 ans), intéressant de disposer d'un minigolf homologué. Le choix final du type de matériaux pour les pistes dépend non seulement de la surface d'accueil disponible mais également des contraintes météorologiques (gel hivernal...). Le coût nécessaire à la pose d'un système de drainage est important, toutefois celui-ci se révèle être avantageux les jours pluvieux.

La verdure et le cadre naturel dans lequel se situe un minigolf permet d'inciter ou non les clients à pratiquer cette activité. Certains terrains sont particulièrement riches à ce niveau.

Analyse des possibilités de diversification pour une station de montagne en période estivale ainsi que de leur rentabilité.

Toutefois, il n'est pas nécessaire d'avoir une infrastructure coûteuse et nécessitant de nombreuses heures d'entretien. Disposer simplement de fleurs, d'arbres, de bancs etc. permet de rendre plus attrayant le minigolf.

En plus de son aspect esthétique un minigolf disposant d'une verdure donne l'impression d'être plus grand. En effet, si ceux-ci sont plantés de sorte à ce que les joueurs ne voient pas l'ensemble du terrain, il résulte un sentiment d'espace plus important.

L'exploitation du minigolf peut ne pas être rentable si celui-ci n'est pas regroupé avec une autre activité. En effet, regrouper plusieurs animations permet de créer des synergies de coûts et de revenus. Construire le minigolf à proximité de la piscine offre de nombreux avantages. Si les deux terrains se côtoient il est possible que la personne qui vende les entrées de la piscine vende également celles du minigolf. Ainsi les charges salariales du minigolf diminueront du fait qu'une seule personne accomplisse ce travail.

Le deuxième avantage est relatif à l'entretien du terrain de minigolf. Celui-ci demande d'être tondu une fois par semaine en période estivale, si la piscine et le minigolf se trouvent regroupés, la personne qui se charge de l'entretien de la piscine pourrait également faire celui du minigolf. A nouveau les charges d'entretien diminuent.

Le but est d'avoir un seul personnel pouvant assurer l'entretien et l'exploitation de la piscine et du minigolf.

En ce qui concerne les revenus, il serait possible de proposer un forfait alliant entrée à la piscine et entrée au minigolf. Les personnes allant à la piscine ne se baignent pas en permanence. C'est pourquoi, lorsqu'elles ne sont pas dans l'eau, elles auraient alors la possibilité de jouer au minigolf. Le nombre d'entrées pourrait être augmenté assurant, ainsi, davantage de revenus.

### Sentiers suspendus

Selon le sondage réalisé 40% des personnes fréquentant la station désirent pratiquer l'activité du sentier suspendu. Développer cette offre permet de répondre à une demande.

Analyse des possibilités de diversification pour une station de montagne en période estivale ainsi que de leur rentabilité.

Certes, le prix d'entrée est cher et particulièrement pour une famille de quatre personnes. Cependant, 47% des sondés répondent être prêts à dépenser entre SFr. 26.-- et SFr. 50.-- par jour et par personne. Le prix moyen calculé de SFr. 36.-- pour un adulte et SFr. 16.-- pour un enfant, entre dans la fourchette de prix que sont disposés à dépenser les clients.

Tout comme pour le minigolf, cette activité est rentable à condition d'être regroupée avec une animation existante. Premièrement, les charges salariales peuvent être diminuées si l'on ne compte plus qu'une seule personne responsable des ventes de billets pour le parc aventure et pour les remontées mécaniques. Le personnel de sécurité peut être une personne travaillant pour les remontées mécaniques. Effectivement, il existe des similitudes entre le travail de sécurité à réaliser sur un parc aventure et les tâches à accomplir sur des remontées mécaniques (habilité et habitude à travailler en hauteur, matériel de sécurité individuelle...).

Deuxièmement, dans le cas où l'exploitation du parc est réalisée par les remontées mécaniques, l'assurance peut être la même pour les deux activités.

Troisièmement, au niveau régional le parc permet de créer des postes. L'hiver une quarantaine de personnes travaillent pour les remontées mécaniques alors que durant la saison estivale seules deux à trois personnes y travaillent. La création d'un parc aventure ouvre environ trois postes fixes à plein temps. L'impact peut être considéré comme positif si l'on en juge par l'ouverture de ces postes, mais également, coûteux en raison des charges salariales supplémentaires qu'il implique.

Collaborer avec une société spécialisée dans la construction de sentiers suspendus telle que la société Altus, permet de garantir un niveau de sécurité optimale. En raison de son expérience et de son savoir-faire acquis, celle-ci peut étudier l'emplacement idéal pour la construction du parc. L'appellation Forêt de l'Aventure est désormais un nom protégé. Afin de pouvoir utiliser ce terme, l'attraction doit répondre à des critères précis. Le fait d'être contrôlé et formé par un organisme indépendant contribue à véhiculer un gage de sécurité aussi bien au niveau des assurances que du public.

Le parc aventure doit être financé par des fonds propres sans quoi le remboursement de l'emprunt bancaire risque de plonger l'exploitation du parc dans les chiffres rouges.

C'est pourquoi, son financement devrait faire appel soit, comme ce fut le cas pour la Forêt de l'Aventure de Vercorin, à la création d'une société anonyme avec un capital actions, soit à un emprunt accordé par la commune.

Enfin, investir dans un sentier suspendu de petite taille permet de diminuer l'investissement, cependant, l'intérêt qu'il suscite sera également moindre. Par conséquent, le parc doit avoir une taille suffisamment importante pour attirer un maximum de clients.

### Bowling

L'exploitation d'un bowling est une activité particulièrement rentable. Cependant, l'investissement nécessaire à sa construction est trop important pour une petite station de montagne. En effet, l'idée initiale était de proposer cette activité à la station de Champex-Lac ou dans un village faisant partie du Pays du St-Bernard (Orsières par exemple). Or, cette idée s'avère complètement utopique et totalement irréaliste, raison pour laquelle peu de station propose ce type d'activité. De plus, afin de réaliser un tel projet, il serait nécessaire d'obtenir le soutien d'une autre station ou organisme de développement. Dans le cas d'un partenariat, le risque serait, suivant l'emplacement du bowling, de se placer à un endroit trop proche de Martigny et d'ainsi subir une trop forte concurrence. Effectivement, les clients, s'ils ont besoin de se déplacer en voiture, devront choisir entre un bowling situé en montagne, où peu d'autres activités nocturnes existent, et un bowling situé en ville où il y a de nombreuses infrastructures ouvertes la nuit (boîte de nuit, bar, cinéma...).

C'est pourquoi, il est plus avantageux d'investir dans d'autres activités moins coûteuses mais plus nombreuses. L'objectif serait alors d'utiliser au maximum les installations et infrastructures existantes. Ce point sera davantage développé dans la partie "Recommandations générales".

### Initiation à la botanique

L'initiation à la botanique est la troisième activité la plus demandée avec 46% de personnes qui désirent cette discipline. Comme cette animation existe déjà, il s'agit simplement d'augmenter le nombre de conférences en donnant la possibilité aux personnes y assistant de pouvoir enrichir leurs connaissances.

Ainsi, l'idée est de proposer une première séance d'initiation suivie d'une promenade, laquelle pourrait être complétée quelques jours plus tard d'une deuxième séance traitant d'un nouveau sujet.

Aucun revenu n'est estimé pour cette animation. Cependant, une participation pourrait être demandée afin de diminuer le coût qu'engendre cette activité. La question reste ouverte, cette activité est-elle offerte, car considérée comme une plus value pour la station, ou alors, doit-elle être payante de sorte à combler une partie des charges qui en découlent ?

L'initiation à la botanique étant une animation intangible, il est important de communiquer et d'informer les touristes sur son existence.

Les conférences constituent un moyen efficace pour sensibiliser le public au bienfait des espèces végétales. Cependant, agrémenter les sentiers pédestres avec des sculptures et panneaux explicatifs contribuent à les rendre plus attractifs.

### Pétanque

La construction de terrains de pétanque est un investissement relativement faible. De plus, les terrains peuvent être construits par des employés communaux. Le bois nécessaire à sa construction peut être du bois abattu ou encore du bois « recyclé » tels que poteaux téléphoniques, d'électricité etc. Ce type d'activité implique un coût faible et est toujours apprécié des vacanciers en période estivale.

L'utilisation de certains matériaux peuvent sembler inutile, notamment, l'utilisation d'une toile. Cependant, celle-ci permet de diminuer l'entretien du terrain, raison pour laquelle elles sont généralement posées lors de la construction.

Le lieu d'emplacement des terrains devrait être à proximité d'autres activités par exemple, jeux pour enfants etc. En effet, la pétanque attire une clientèle plus âgée, c'est pourquoi, la regrouper auprès de jeux pour enfants permet de satisfaire une famille (les parents peuvent faire une partie de pétanque en surveillant les enfants jouant à côté).

## 3.2 Recommandations générales

### Communication et promotion

Lors de la distribution du questionnaire beaucoup de personnes n'étaient pas au courant des activités actuellement proposées. D'autres connaissaient l'existence de ces activités mais ne savaient pas où les pratiquer (par exemple gorges du Durnand, fort d'artillerie, beach volley).

Dès lors, la communication joue un rôle important dans l'attractivité d'une station. C'est pourquoi, dresser des panneaux au sein de la station à des endroits d'arrivée et de forte affluence permet d'informer les touristes et résidents sur les animations possibles.

Par exemple, Champex-Lac est accessible soit depuis le village de Bovernier, soit par Orsières. Placer des panneaux à l'entrée de la station sur ces deux voies d'accès que ce soit au bord du lac, pour l'arrivée depuis Orsières, ou vers le parking du télésiège, pour l'arrivée depuis Bovernier, permettrait aux personnes arrivant de savoir où se situe les principales infrastructures. Mais également, un troisième panneau pourrait se situer vers la location de pédalos. Effectivement, de nombreux restaurants, chalets, bancs se trouvent proche de ce point, le nombre de personnes à cet endroit est donc élevé.

Ces panneaux comporteraient un plan de la station ainsi que des informations générales (départ du télésiège, emplacement de l'Office du tourisme, de la Poste, magasin d'alimentation, camping, jardin alpin...). Une communication claire et précise de la part de la station contribue également à véhiculer une image de qualité et de sérieux.

De la documentation sous forme de flyers ou petit dépliant pourrait être distribuée dans les divers restaurants, hôtels, agences immobilières, Poste et autres lieux fréquentés.

Le site Internet et l'Office du tourisme restent les moyens les plus utilisés actuellement par les clients pour se renseigner. Le site Internet doit respecter des normes afin d'être attractif :

- **Le contenu** : celui-ci doit être utile, intéressant, interactif et fréquemment actualisé.
- **La facilité d'utilisation** : téléchargement rapide, compréhension de la page d'accueil, facilité et rapidité de la navigation.
- **La présentation** : qui doit être sobre, aérée et facile à lire.

Le site Internet est en quelque sorte une carte de visite qui va inciter ou non l'utilisateur à passer du temps sur le site. Il véhicule donc une première image.

### Activités

Créer des activités simples et peu coûteuses en installation et entretien au sommet des remontées mécaniques inciterait davantage de monde à les utiliser. Une buvette est située au sommet de la Breya, il serait donc possible de créer par exemple, un sentier où sont présents différents jeux comme sur un parcours vitae. Ceci permettrait de créer un circuit. Les vacanciers pourraient alors utiliser le télésiège à la montée et redescendre à pieds tout en pratiquant les jeux placés le long du chemin.

### Infrastructures

Les randonneurs participant au Tour du Mont-Blanc n'ont pas la possibilité d'acheter des médicaments au sein de la station. Ceux-ci doivent redescendre au village d'Orsières. Il serait pratique de fournir un petit stock de médicaments auprès d'un commerce comme c'est le cas à la station de La Fouly. Le but n'est pas d'offrir une pharmacie complète, mais simplement de fournir des articles de premières nécessités tels que pansements, crèmes, médicaments anti-inflammatoires pouvant être prescrits sans ordonnance médicale.

#### 4. CONCLUSION

Champex-Lac comme toute station de montagne subit une forte saisonnalité. En dehors des périodes de vacances scolaires, la station est relativement vide. Développer des animations pouvant être pratiquées à l'entre saison permet d'assurer des revenus durant cette période. Certes, les activités proposées ne peuvent pas à elles seules dégager des cash flows élevés, mais elles permettent d'attirer des résidents et touristes pendant les périodes creuses. Les restaurateurs pourront également en tirer profit. De plus, une station fréquentée donne un sentiment de dynamisme et par conséquent attire des touristes.

Comme le démontre le sondage, les clients souhaitent pratiquer davantage d'activités sportives. Les animations « propres » réalisées dans un espace vert sont très demandées. C'est pourquoi, le minigolf, le parc aventure, l'initiation à la botanique ainsi que la pétanque sont particulièrement intéressants de ce point de vue, ceux-ci pouvant être pratiqués dans la nature.

Proposer une diversité de l'offre en matière d'activités est très important en période estivale. 75% de la clientèle fréquentant la station est principalement constituée de familles. Les animations doivent donc pouvoir être pratiquées par cette catégorie de personnes. Des activités jugées trop risquées comme le VTT de descente, le bike park, le parapente ne semblent pas séduire. Avec le regroupement des différentes sociétés de développement (Verbier, Châble/Bruson, Fionnay/Haut-Val de Bagnes, La Tzoumaz et Pays du St-Bernard), il est important de cibler une clientèle principalement familiale et de randonneurs. Les attentes de la clientèle séjournant à Champex-Lac ne sont pas les mêmes que celles des touristes demeurant dans des plus grandes stations.

Les infrastructures existantes sont jugées comme satisfaisantes. Néanmoins, il est important d'entretenir régulièrement les sentiers pédestres et de proposer des parcours didactiques, par exemple sur le thème de la flore alpine. En effet, les sentiers pédestres sont très appréciés. Beaucoup de personnes se baladent et s'intéressent aux variétés de fleurs qu'ils découvrent. Les randonnées encadrées par un accompagnateur en moyenne montagne peuvent susciter beaucoup d'intérêt comme le prouve la demande pour l'initiation à la botanique. Cependant, la communication à ce sujet est encore insuffisante, trop peu de personnes connaissent l'existence de cette activité. La communication doit être renforcée à ce niveau.

Des activités supplémentaires à celles étudiées peuvent être développées. Certaines nécessitent un investissement faible comme le ping-pong, le tir à l'arc ou encore la trottinette tout terrain. Cette dernière présente l'avantage d'utiliser les remontées mécaniques. Le gain est alors double (exploitant du télésiège et des trottinettes).

La construction du minigolf doit faire appel à des éléments résistants aux rigueurs du climat (gel, neige, pluie...) mais être aussi adaptée à la superficie disponible. De même, le matériau privilégié devrait être celui qui répond à ces critères et qui nécessite un entretien simple. La verdure entourant le terrain joue un rôle important. Evoluer dans un cadre verdoyant attire davantage que jouer sur un minigolf dépourvu de fleurs et d'arbres. Bien que l'investissement soit relativement important, le minigolf est l'animation la plus demandée. Comme mentionné dans les recommandations, il est fortement conseillé de regrouper cette discipline avec une autre activité existante, par exemple la piscine, afin de profiter de synergies. De plus, le nombre d'entrées calculées afin d'atteindre le chiffre d'affaires au point mort peut être facilement dépassé, à condition de soigner les différents aspects traités.

Il en va de même pour les charges découlant du sentier suspendu, lesquelles peuvent diminuer si l'exploitation du parc est regroupée avec une activité existante, par exemple les remontées mécaniques. Avoir recours aux services d'une société spécialisée peut paraître superflu au vu du coût qui en résulte. Cependant, ceci est un gage de confiance tant pour les assurances que pour les clients. Mais surtout, cela permet de garantir une sécurité optimale des installations. Les conséquences encourues par une maintenance inadaptée sont bien plus importantes que le coût financier qui découle de cette révision. Dans le cas où le parc répond aux critères d'utilisation d'une Forêt de l'Aventure il est alors possible d'utiliser la marque et le logo du même nom.

L'initiation à la botanique est une animation peu coûteuse. Champex-Lac dispose d'une flore riche en diversité qui doit être préservée et mise en avant. Expliquer et présenter cette diversité permet de développer les connaissances des amateurs de botanique quant aux vertus des plantes médicinales et à leurs utilisations.

La pétanque est sans doute l'activité la plus connue des vacanciers. Elle demande peu de moyen financier et est toujours appréciée car conviviale et amusante.

Le bowling se révèle être inadapté pour une station de montagne. L'investissement nécessaire est disproportionné. Cette activité ne peut donc pas être retenue.

En conclusion, sur les cinq activités analysées, quatre d'entre sont fortement recommandées pour la station de Champex-Lac : le minigolf, le sentier suspendu, l'initiation à la botanique ainsi que la pétanque. Certes, le minigolf et le sentier suspendus impliquent un investissement relativement important, mais ils répondront à une réelle demande de la clientèle. Davantage de personnes visiteront la station dans le but de pratiquer ces animations. Il reste encore à décider qui sera le propriétaire et l'exploitant du minigolf et du sentier suspendu ?

En ce qui concerne l'initiation à la botanique, la question de la rémunération reste ouverte. Cette animation doit elle être payante afin de combler les dépenses nécessaires à sa réalisation, ou, constitue-t-elle une plus value offerte par la station ?

## BIBLIOGRAPHIE

- Article paru dans htr hotelrevue, No 37, paru le 11 septembre 2008.
- Pays du St-Bernard, *Rapport du Directeur, Assemblée générale 2007*
- Statuts de l'Association « Au Pays du Saint-Bernard »
- Bak Basel Economics, *Succès et compétitivité du tourisme alpin (résumé)*, [www.bakbasel.com](http://www.bakbasel.com)
- [www.orsieres.ch/](http://www.orsieres.ch/)
- [www.pays-du-saint-bernard.ch/](http://www.pays-du-saint-bernard.ch/)
- [www.altusoc.com](http://www.altusoc.com)
- [www.ueliraz.ch/2006/entremont.htm](http://www.ueliraz.ch/2006/entremont.htm)