Business-Plan



VISION « LA BRAYE 2050 » Projet 3 saisons & hiver



Version 5.0 14 mars 2024

Table des matières

Abstract

1.	Introduction et information de base	4
1.1	Contexte	4
1.2	La méthodologie	4
1.3	Histoire	4
1.4	Information de base	4
1.5	Hypothèses sur les chiffres, les calculs et les informations	5
2.	Situation actuelle du tourisme Suisse	6
2.1	Les destinations alpines	6
2.2	Principaux risques de la branche	9
2.3	Développement durable	10
3.	Analyse SWOT Pays-d'Enhaut	12
4.	Objectifs « Edelweiss Paradise » : un écosystème	13
4.1	Définition	13
4.2	Les valeurs	13
4.3	Objectifs principaux	14
4.4	Tourisme durable	16
4.5	Les critères de réussite	17
4.6	Un écosystème	18
4.7	Un alignement parfait avec le programme de législature 2022-2026 de la commune de	
	Château-d'Oex	19
4.8	Décarbonation totale du site	20
4.9	Venir à Château-d'Oex et accessibilité universelle	20
4.10	La montagne des enfants	21
4.11	Détente en altitude, santé et bien-être	21
4.12	La montagne accessible	22
_ 4.13	Sport et audace	22
5	L'impact économique	24
5.1	La situation de départ	24
5.2	La création de 22,5 emplois (ETP)	24
5.3	Hypothèses de fréquentation	25
5.4	Prix moyen pondéré	26
5.5	Les revenus par activité	26
5.6	Bénéfice estimé avant résultat financier et impôts (EBIT)	28
5.7	Revenus et charges par activités sur les années N à N+5	29
5.8	Des investissements de CHF 7'717'000 répartis sur 5 ans	31
5.9	Budget prévisionnel d'exploitation N à N+4	32
5.10	La société d'exploitation	33

Abstract

L'Association Edelweiss Paradise a défini sa vision et les orientations stratégiques permettant de valoriser le patrimoine actuel en développant un projet constitué d'activités 3 saisons + hiver et basé sur les remontées mécaniques de la Braye. L'objectif du présent document est de présenter ces visions, stratégies, activités et d'en démontrer la viabilité à moyen et long terme.

Les critères de succès d'un tel projet reposent sur un programme 3 saisons + hiver regroupant une pluralité d'activités, sur l'intégration au « Magic-Pass » et sur la mutualisation des ressources avec les stations voisines. Un point fort est mis sur la durabilité en visant la décarbonation totale du site, des infrastructures, installations et activités.

Ce n'est plus un secret pour personne, le réchauffement climatique impacte sérieusement les stratégies des stations orientées sur les activités hivernales. Le nombre de passages n'a cessé de décroître depuis plus de 10 ans. Dans ces stations, le nombre de passages en été peine à atteindre un quart du total du trafic annuel (la moyenne suisse se situant à 25%). Le redéploiement des activités sur l'ensemble de l'année n'est pas encore amorcé. Par ailleurs, on observe que près de 60% de la clientèle des stations helvétiques réside en Suisse. Ce facteur est déterminant et permet de penser que l'intégration du « Magic-Pass » aura un effet important sur la fréquentation globale de la région du Pays-d'Enhaut. Considérant ces deux éléments, le projet exposé dans ce document arrive au bon moment !

Les objectifs du projet sont définis dans le respect du programme de législature 2022-2027 de la commune de Château-d'Oex, de la stratégie régionale du Pays-d'Enhaut et de celle du Parc Naturel Régional (PNR). L'objectif principal est de créer un écosystème regroupant des partenaires pour développer des activités dont les remontées mécaniques ne sont plus qu'un moyen (tout comme le chemin de fer Montreux-Oberland Bernois – MOB). L'expérience client est au cœur des réflexions.

L'écosystème est donc le premier élément fondateur qui a présidé à la définition du programme et des activités. Les autres éléments sont « 3 saisons + hiver », « professionnalisme et qualité de service », « accessibilité », « gouvernance privé-public » et « intégration au « Magic-Pass ».

Dans ce cadre, les activités prévues dès le lancement sont le VTT avec la mise à disposition de plusieurs pistes de niveaux différents, des tyroliennes spectaculaires dont la troisième plus longue de Suisse, un jardin alpin, point de départ de plusieurs promenades et randonnées prévues pour tous les niveaux et un restaurant rénové proposant un programme culinaire varié et original. Les investissements prévus sont répartis sur 5 ans et se montent à CHF 7'717'000.-.

Le projet, intégré dans un écosystème régional, doit être un moteur économique pour la région toute entière. Tel que prévu, il apporte plus de 22 emplois directs fixes à la région et plusieurs dizaines d'autres emplois indirects (sur un total de 1'260 emplois, soit environ 4% d'augmentation). Des commerces se développeront, d'autres réouvriront ce qui produira une augmentation de l'activité économique, renforcera l'attrait de la région pour les résidents permanents et secondaires et ce qui aura, in fine, un impact positif sur les finances communales et la fiscalité. Le projet, tel que dessiné, est autoporteur. Le cash-flow dégagé permettrait même d'envisager des investissements de développement ou de renouvellement sans avoir recours à l'emprunt.

Actuellement, la fréquentation de la station est faite essentiellement d'excursionnistes car l'offre hôtelière et para hôtelière de qualité est insuffisante. L'augmentation de la fréquentation probable en lien avec l'intégration du « Magic-Pass » peut y remédier. Il s'agit là d'un autre effet vertueux du projet sur l'économie régionale et sur l'emploi.

Le principal risque du projet réside dans le manque de soutien de la région et des résidents permanents. Sans un soutien fort de toutes les parties prenantes il ne sera pas possible de développer le projet de la même manière. Château-d'Oex verra l'érosion des lits chauds se poursuivre et le développement économique se ralentir. Le village ressentira alors de plein fouet la concurrence des stations voisines qui ont saisi les opportunités à temps et qui ont su investir dans leur futur.

1. Introduction et information de base

1.1 Contexte

L'Association Edelweiss Paradise (ci-après EP) et la société Télé-Château-d'Oex SA (ci-après TCO) ont confié mandat en date du 15 juin 2020 à The Nextep Sàrl pour valider le business plan 2019, définir la vision, les orientations stratégiques, circonscrire le niveau d'adéquation de l'existant et ainsi valider une ambition alignée sur la stratégie et opérationnellement réaliste. Ceci implique la réouverture des remontées mécaniques de La Braye et le développement d'activités 3 saisons + hiver. Ce premier document a été revu et complété en février 2024.

Le présent document a pour but de présenter le business plan et ses recommandations.

1.2 La méthodologie

Les études menées dans le cadre de cette phase du mandat se sont appuyées sur :

- L'analyse de rapports existants (liste non-exhaustive en annexe),
- Les entretiens dirigés auprès de différents acteurs touristiques et culturels locaux,
- Une veille touristique et culturelle sur le secteur,
- Notre capacité d'expertise.

1.3 Histoire

TCO, société entièrement en mains privées, gère les installations de remontées mécaniques de la Braye. Jusqu'en 2017, les résultats financiers étaient atteints uniquement grâce à la commune qui injectait CHF 350'000.- annuellement et finançait les entretiens lourds du téléphérique et du télésiège.

Une demande de prolongation de l'autorisation d'exploitation et de la concession a été faite en 2013 pour une période de 5 ans qui s'est achevée en juin 2018. Une liste de charges a été remise par l'Office Fédéral des Transports (OFT) pour la prolongation de la concession et du permis d'exploitation de La Braye.

Les remontées ne sont plus en activité depuis 2018. C'est sur la recommandation de la Commission PERET (Pays d'Enhaut Région Economie et Tourisme), que l'Association Edelweiss fait une dernière tentative de développer un business plan viable 3 saisons + hiver, accompagnée par une équipe d'experts dans le domaine du tourisme, Madame Vindou Duc et Monsieur Gerhard Romanescu.

1.4 Information de base

La ligne principale (téléphérique Château-d'Oex-Praz Perron et télésiège débrayable Praz Perron-La Montagnette) profite d'une concession de l'Office Fédéral des Transports (OFT) jusqu'en 2038. Les permis d'exploitation du téléphérique et du télésiège débrayable sont arrivés à leur échéance fin 2018. Deux téléskis « Le Grin » et « Le Poma » sont au bénéfice d'une concession de l'OFT jusqu'en 2037 et leur permis d'exploitation est toujours valable. Ces différentes lignes ne sont plus en activité et devraient bénéficier d'une remise aux normes pour être opérationnelles.

Le restaurant sommital a été racheté par l'association Edelweiss Paradise en 2020 pour un montant de CHF 50'000.-.

TCO SA, à qui appartiennent toutes les infrastructures lourdes, est une société d'exploitation avec un capital-actions de CHF 200'000.-, détenu en totalité par l'association Edelweiss Paradise. La valeur totale d'assurance ECA (installations et restaurant) est de CHF 12.95 mios, la valeur d'estimation fiscale est de CHF 600'000.-.

1.5 Hypothèses sur les chiffres, les calculs et les informations

Afin de rester le plus réaliste possible, une approche conservatrice a été prise avec les hypothèses suivantes :

- Les données des fréquentations et des chiffres d'exploitation ont été basés sur les rapports TCO de 2012 à 2016, sachant que la saison 2017-2018 a été partielle et que les installations n'étaient plus en fonction depuis 2018.
- o Aucune augmentation de tarif sur 5 ans.
- Augmentation de la fréquentation Magic Pass hiver : 5% la deuxième année et 2% la troisième.
- Les revenus sont calculés sur le nombre de passages. Les charges, elles, ont été pour la plupart annualisées.
- Les chiffres de la première année sont estimés pour une période du 1^{er} au 31 décembre, la saison d'hiver a été calculée sur 1 mois (année N).
- o Les investissements ont été étalés sur une période de 5 ans.
- Tous les investissements mentionnés dans le business-plan sont basés sur des offres dont certaines datent aujourd'hui de plus de 18 mois. Les chiffres concernant la remise en fonction de la ligne principale ont été revus et confirmés par le fournisseur au printemps 2023. L'acuité des chiffres peut alors varier de l'ordre de +/- 15%.

La tableau ci-après reprend les nombres historiques de passages constatés sur les installations de la Braye entre 2012 et 2016.

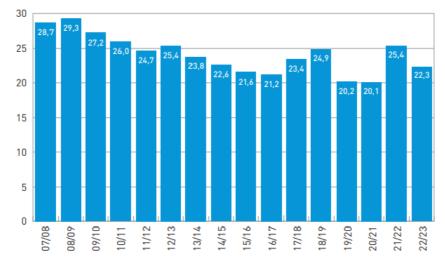
	2012		2012 2013		2014		2015		2016					
	M1 - La Braye		M1 - La Braye		M1 - La Braye		M1 - La	a Braye	M1 - L	a Braye	M1 - L	a Braye	M1 - L	a Braye
	Montée	Descente	Montée	Descente	Montée	Descente	Montée	Descente	Montée	Descente				
Total Hiver	27'192.00	27'192.00	30'325.00	27'697.00	26'614.00	24'855.00	22'203.00	20'756.00	20'667.00	19'545.00				
Total Eté	6'604.00	4'389.00	6'678.00	5'049.00	5'985.00	4'422.00	6'595.00	4'649.00	6'480.00	4'690.00				
Total	33'796.00	31'581.00	37'003.00	32'746.00	32'599.00	29'277.00	28'798.00	25'405.00	27'147.00	24'235.00				

2. Situation actuelle du tourisme Suisse

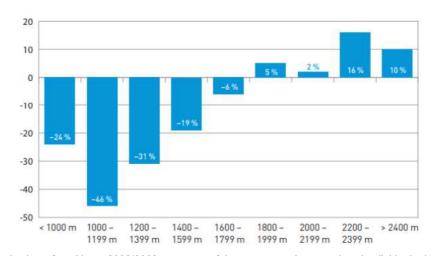
2.1 Les destinations alpines

Selon l'étude de Laurent Vanat (2019), le marché du ski en Suisse a hélas connu de nombreuses années en perte de vitesse et la fréquentation (mesurée en journées-skieurs ou premiers passages) a accusé une tendance à la baisse assez marquée. Cette évolution se retrouve tant au niveau national qu'au niveau régional. Malgré un regain d'activité lors des saisons 2017/2018 et 2018/2019, la tendance générale est à une baisse de fréquentation. Après deux saisons affectées par la pandémie de COVID-19, la fréquentation de la saison 2021/2022 revenait au niveau de celles de 2017 et 2018, l'attractivité des sports de plein air regagnée à la sortie de la pandémie semble rester néanmoins d'actualité. Les conditions météo et d'enneigement de la saison 2022/2023 ont à nouveau fait chuter la fréquentation.

Cette constatation est reconnue dans l'article du magazine Bilan (décembre 2019 – janvier 2020) dont la conclusion reste très actuelle : « le franc fort, des saisons hivernales chahutées, une forte concurrence étrangère, le réchauffement climatique ainsi que les nouvelles législations fédérales sur l'aménagement du territoire et les résidences secondaires poussent les destinations à repenser leur gouvernance et leur modèle d'affaires ».



Evolution de la fréquentation hivernale des stations suisses en millions de journées-skieurs Source : bilan de la saison 22/23, RMS

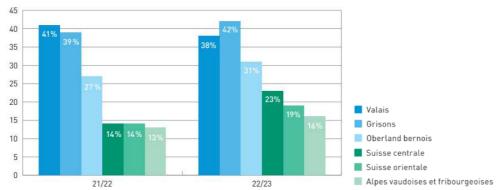


Variation des journées skieurs 2022/2023 par rapport à la moyenne quinquennale selon l'altitude des stations, en % des journées-skieurs

Source : bilan de la saison 22/23, RMS

Dans les petites stations (moins de 20'000 journées-skieurs), la fréquentation s'est considérablement restreinte (jusqu'à -56%). Les stations entre 20'000 et 100'000 journées-skieurs (cas de Château-d'Oex) ont vu leur fréquentation se réduire de 28% par rapport aux années précédentes.

Au niveau des remontées mécaniques suisses, on observe depuis 2015 que plus de 60% de la clientèle réside en Suisse. Cette proportion varie fortement d'une région à l'autre : dans les Alpes vaudoises et fribourgeoises, la part de clientèle locale est même supérieure à 80%. Considérant que notre projet devrait intégrer le programme « Magic-Pass », cet élément devient particulièrement important car c'est la preuve que la clientèle ciblée est la bonne. Le fait de faire partie de la communauté du « Magic-Pass » peut avoir une influence certaine sur l'augmentation de la fréquentation.

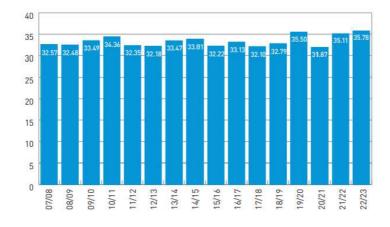


Proportion de la clientèle étrangère sur les pistes selon les régions (en %)

Source: bilan de la saison 22/23, RMS

Depuis 2012, le tourisme alpin en Suisse, plus spécifiquement dans la région Vaud/Fribourg est en souffrance et se trouve dans une situation insatisfaisante.

Selon l'étude RMS (Remontées mécaniques suisses) 2023, 1 franc sur 5 dans les régions de montagne est généré directement ou indirectement par le tourisme. De même, 1 personne sur 4 dans les régions de montagne travaille directement ou indirectement pour le tourisme.



Le prix moyen d'une journéeskieur reste stable depuis des années malgré l'amélioration constante de l'offre. Ces prix sont une moyenne du prix effectivement payé pour une journée de ski en tenant compte des réductions, rabais, gratuités, abonnements et forfaits de saison. Le prix moyen d'une journée de ski adulte, se situe, lui, à CHF 70.24.

Ainsi, le rendement tarifaire¹ reste très légèrement au-dessus du seuil critique de 50%.

Prix moyen de la journée-skieur en Suisse (TVA incluse) Source : bilan de la saison 22/23. RMS

Selon les statistiques de Statistique Vaud s'appuyant sur les chiffres de l'OFS; le nombre de nuitées a baissé entre 2019 et 2022. La région « Alpes vaudoises » a vu sa fréquentation diminuer de quelque 8'000 nuitées, ce qui représente -1.8%. Cela revient à dire que le tourisme a pratiquement retrouvé le niveau d'activité qui était le sien avant la pandémie de COVID-19.

¹ Rapport entre le prix moyen de la journée-skieur et le prix du forfait journée adulte plein tarif affiché.

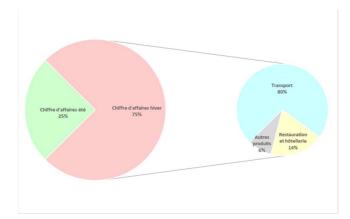
	2022			2020			2019				Var. 201	9-2022		
Région touristique	Arrivées	Nuitées	Taux d'o	occupation	Arrivées	Nuitées	Taux d'	occupation	Arrivées	Nuitées	Taux d'	occupation	Arrivées	Nuitées
			Lits	Chambres			Lits	Chambres			Lits	Chambres		
Lausanne	543.3	1'075.6	46.5%	56.8%	283.3	568.4	25.6%	31.1%	662.9	1'292.1	50.0%	62.4%	-119.6	-216.5
Montreux-Riviera	359.1	694.5	44.7%	50.0%	193.9	376.9	28.0%	31.2%	399.1	757.7	49.4%	56.8%	-40.0	-63.2
Alpes vaudoises	209.4	449.0	48.0%	56.6%	128.6	300.3	36.4%	42.4%	192.9	457.2	41.3%	50.6%	16.5	-8.3
Nyon-Morges	130.5	264.2	30.0%	41.6%	65.5	137.4	17.8%	24.3%	139.7	275.0	32.7%	45.4%	-9.2	-10.7
Yverdon-Vallée de Joux-														
Avenches-Moudon	108.8	196.8	28.2%	36.9%	79.2	147.8	24.7%	32.6%	97.7	147.8	27.0%	37.0%	11.1	49.1
Total	1'351.0	2'680.1	42.0%	50.9%	750.6	1'530.9	26.6%	31.7%	1'492.3	2'929.8	26.6%	31.7%	-141.3	-249.7

	2022	2019	Variation
Suisse	1'560'278	1'336'282	16.8%
Europe	741'368	1'008'237	-26.5%
dont France	256'972	269'879	-4.8%
dont Allemagne	101'204	152'322	-33.6%
dont Royaume-Uni	85'596	137'159	-37.6%
Asie	164'512	340'165	-51.6%
dont Pays du Golfe	62'893	74'287	-15.3%
dont Inde	19'628	46'552	-57.8%
Amérique	182'048	219'315	-17.0%
dont Etats-Unis	135'393	159'057	-14.9%
dont Canada	15'187	20'818	-27.0%
Afrique et Océanie	15'217	55'357	-72.5%

Le grand changement se situe dans la provenance de la clientèle. La clientèle suisse a augmenté dans la période 2019-2022 de 16.8% (224'000 nuitées) alors que la clientèle étrangère s'est faite plus rare : -41.2% (-253'000 nuitées).

Ces statistiques ainsi que les différents rapports édités ces dernières années, démontrent que le projet s'inscrit dans le cadre d'une baisse de tourisme hivernal due au manque de neige. A titre indicatif, les stations des Alpes vaudoises et fribourgeoises ont eu 71 jours d'ouverture en 2022/23, perdant près de 15% par rapport à la saison précédente. L'évolution a même été de près de -30% sur 12 ans.

En matière de remontées mécaniques, les chiffres démontrent qu'en Suisse, la part des transports hivernaux représente encore 75% en moyenne de tous les transports réalisés par année. Cette part est très variable d'une région à l'autre : elle représente 91% aux Grisons et de 80% dans les Alpes vaudoises et fribourgeoises (20% au Tessin). Cela met en évidence que, pour l'instant, les sociétés de remontées mécaniques misent encore beaucoup (trop ?) sur la saison hivernale et que le virage « 4 saisons » n'est pas encore vraiment amorcé.



Dans le chiffre d'affaires d'une saison d'hiver, le transport représente environ 80%, le produit de la restauration et de l'hôtellerie (dans le périmètre d'activités de la société exploitante et non de la station en général) pèse pour 14% alors que les autres produits ne représentent que 6%.

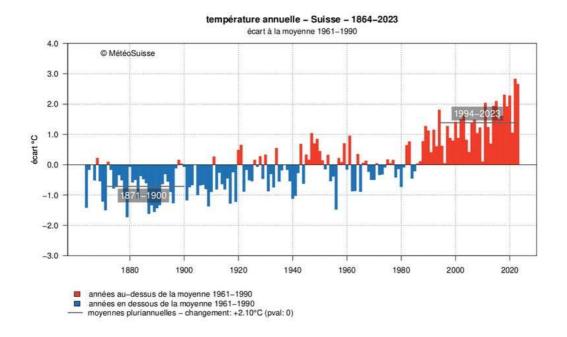
Parallèlement, on observe également que la part des transports estivaux a progressé de 220% en moyenne depuis 2008. 40 points d'augmentation ont été constatés ces 7 dernières années. Ceci est la preuve que l'été a été perçu comme une saison à part entière par les sociétés de remontées mécaniques et que beaucoup d'efforts et d'investissements sont consentis dans ce sens depuis cette dernière décennie.

Le présent projet s'inscrit donc bien dans la tendance actuelle et le moment d'en lancer sa réalisation est plus que jamais opportun.

2.2 Principaux risques de la branche

La démographie : Actuellement, les destinations doivent composer leur offre pour quatre générations, avec différents profils et attentes. Les stations doivent être attentives à ne pas concentrer l'offre sur un seul groupe et penser à satisfaire ainsi tous les clients. La définition de sa clientèle cible devient d'autant plus importante.

Le changement climatique : le réchauffement climatique n'est pas un secret : la fonte des glaciers, les recherches et rapports à ce sujet le démontrent. L'Institut pour l'étude de la neige et des avalanches (SLF), à Davos, a relevé que le nombre de jours d'enneigement des 2 dernières décennies est le plus bas depuis plus d'un siècle. Toutes les études convergent pour prédire la réduction du nombre de stations de ski qui bénéficieront de conditions propices à leur enneigement (naturel ou de culture). La saison hivernale s'est décalée dans le temps, la neige arrivant plus tard, un manteau moins fourni et moins de journées d'enneigement.



homogval evol 5.1.0 / 27.01.2024, 01:01 CET

La multiplication de la concurrence : la concurrence pour les loisirs est multiple aujourd'hui : la connectivité, les jeux vidéo, la TV et vidéo à la demande, les fitness, les spas, les parcs d'attractions, les voyages à bas prix, etc... Avec cette large palette de loisirs, les clients deviennent plus exigeants au niveau de la qualité et de la diversité des prestations offertes.

La loyauté de la clientèle : avec la globalisation, les problèmes conjoncturels, le coût élevé du sport, le ski perd de sa valeur. Ce n'est plus le sport familial qui s'apprend de génération en génération. Le défi est de faire revenir les anciens skieurs à la station, d'une part, et de faire découvrir la montagne à ceux qui ne la connaissent pas, d'autre part.

La Covid-19 : L'impact de cette crise sanitaire a changé le mode de consommation des voyages et des loisirs. L'impact et la durabilité de ce changement sur le tourisme local, avec un regain des valeurs de proximité, un tourisme authentique, de famille et écologique semblent être réels.

2.3 Développement durable

Entrée dans une nouvelle ère

Alors que nous vivons à l'ère de la durabilité, la pandémie a encore renforcé le désir d'authenticité, de proximité avec la nature et de consommation raisonnée. Plus que toute autre destination, la Suisse incarne cet esprit dans l'air du temps. Depuis toujours, la Suisse veille à un équilibre harmonieux entre les besoins de ses hôtes, de la population locale et de l'environnement.

Nous entendons renforcer cette approche et la transmettre à nos hôtes et visiteurs. À cette fin, nous nous inscrivons, en collaboration avec l'ensemble de la branche du tourisme, dans le cadre de la stratégie de durabilité Swisstainable.

«Swisstainable» est le nom de la stratégie de durabilité de Suisse Tourisme. Elle souligne la volonté de la branche touristique d'être étroitement associée à la question de la durabilité à long terme en Suisse. En fusionnant les deux termes «Swiss» et «Sustainable», elle met l'accent sur une stratégie indépendante et, surtout, typiquement suisse. Dans sa communication, elle clarifie la vision ambitieuse avec le slogan «Excellence in Sustainability».

La durabilité n'est plus un créneau de niche, c'est aujourd'hui un sujet largement abordé. Tant les acteurs du monde politique et économique que les consommateurs et consommatrices ont compris qu'il leur faut unir leurs forces pour parvenir à une gestion responsable des ressources. À cet effet, dans le cadre des Sustainable Development Goals, les Nations Unies ont adopté 17 objectifs généraux de développement durable.

Le Conseil fédéral s'est engagé à concrétiser la neutralité climatique de la Suisse d'ici 2050, accordant à la durabilité une importance centrale dans la nouvelle stratégie touristique. Par conséquent, et du fait qu'un positionnement systématique en faveur du développement durable correspond pleinement à la Suisse comme destination de voyage, la durabilité est aujourd'hui un thème clé de notre projet, concrétisé par l'un des trois thèmes transversaux qui soutiennent toutes les activités du projet.

De nombreux prestataires touristiques s'engagent d'ores et déjà pour un développement durable. Pour les hôtes des destinations suisses, il est toutefois difficile d'évaluer objectivement la durabilité des différentes offres. Le label Swisstainable crée une orientation claire à cet égard.

La nature authentique de la région du Pays-d'Enhaut est l'une des principales raisons de visite et de séjour de nos hôtes. Ce serait une erreur de condamner le tourisme, car ses retombées économiques et l'échange interculturel précieux qu'il engendre sont essentiels. C'est précisément pour cela que nous devons gérer nos ressources avec discernement et travailler au développement durable du projet dans son ensemble. Le tourisme doit se concentrer sur des efforts déployés localement, car c'est là qu'il y a le le plus d'impact.

L'avenir passe par la durabilité

Dans un proche avenir, le choix d'une destination sera plus souvent influencé par la durabilité de l'offre. Parallèlement, la durabilité justifie un niveau de prix plus élevé. D'après une étude récente (étude Booking.com de 2022), pour de nombreux voyageurs du monde entier, l'impact de leurs déplacements figure en tête de leur liste de priorités. Plus de 70% ont exprimé le souhait de voyager de manière plus durable dans les douze prochains mois. En effet, 70% des personnes interrogées ont déclaré qu'elles seraient plus enclines à choisir un hébergement durable, qu'elles aient ou non effectué une recherche spécifique en ce sens.

L'accent sur la durabilité devient une nécessité et amène de nombreuses retombées positives. De fait, la thématique produit un effet favorable sur la perception du prix et de la qualité chez nos hôtes et visiteurs. Ils associent volontiers la durabilité à une qualité supérieure, et donc à des prix plus élevés qu'ils sont prêts à payer (enquête Monitoring du Tourisme Suisse – MTS menée en 2019 par Suisse Tourisme auprès des hôtes).

Devenir un leader de la durabilité

Les hôtes de la Suisse et du Pays-d'Enhaut en particulier associent la durabilité aux transports publics, à la nature, au respect de l'environnement, à la randonnée et aux produits régionaux (source : enquête MTS 2019). Ces thèmes correspondent totalement à nos atouts touristiques.

Depuis quelques décennies déjà, la Suisse est marquée par la durabilité. Le recours à l'énergie hydraulique et le développement des transports publics dans toutes les régions du pays mettent déjà à elles seules en évidence une préoccupation pour la durabilité, d'abord au profit de la population résidente et ensuite également pour les hôtes et visiteurs.

Mobilité: les trains et autres transports publics desservent quotidiennement chaque recoin du pays. Château-d'Oex est relié au reste du pays par des transports publics performants (le MOB 21 fois par jour dans chaque sens, les bus TPC 12 fois par jour dans chaque sens).

Eau: avec ses nombreux lacs naturels et ses innombrables cours d'eau, la Suisse est considérée comme le château d'eau de l'Europe. La protection des eaux et la réduction des menaces pesant sur les espèces aquatiques doit être une priorité. En ce sens, toutes les activités développées sur le domaine doivent respecter cette ressource naturelle.

Protection de la nature et des forêts : depuis plus de 125 ans, la loi sur les forêts veille à ce que le tiers au moins du territoire suisse reste boisé. Les activités prenant place dans le cadre du projet doivent respecter ce milieu naturel important pour la biodiversité et l'écologie de la région.

Air: de manière générale, grâce à des mesures strictes de protection, la qualité de l'air en Suisse s'est continuellement accrue depuis 1980. Les activités et les infrastructures du plateau de La Braye devront a minima respecter strictement les normes en vigueur, voire viser une cible en-deçà des normes afin d'anticiper toute évolution future.

Energies: les objectifs de la Confédération en terme de neutralité carbone sont ambitieux. L'association entend ne pas attendre la date limite de 2050 pour y parvenir. Dans ce sens, elle développe un concept d'approvisionnement en énergies issues de sources renouvelables qui permette de garantir que toute la consommation effectuée sur le domaine (infrastructures bâtiments, mécaniques et activités) soit produite localement et issue de sources renouvelables.

Produits alimentaires: une enquête de 2021 démontre que la Suisse est en tête de la consommation de produits biologiques par habitant. La restauration et les produits proposés à la vente dans les infrastructures du domaine de La Braye devront privilégier les produits régionaux fabriqués dans des conditions respectant les principes du développement durable, tout en privilégiant l'approvisionnement en circuit court.

Recyclage: aujourd'hui en Suisse 90% des bouteilles de PET, par exemple, trouvent une nouvelle vie. Le restaurant devra veiller à minimiser l'emploi d'emballage à usage unique (conditionnement des produits alimentaires, boissons, etc.) et s'engager à recycler l'ensemble des matières dont le recyclage est économiquement viable. Les déchets d'origine végétale devront, dans la mesure du possible, être valorisés.

3. Analyse SWOT Pays-d'Enhaut

Edelweiss Paradise Environnement	Points forts La Braye fait partie intégrante d'un écosystème C'est un outil desservant la stratégie régionale La montagne douce Meilleur souvenir d'enfance: l'ambiance du village Opportunité de réintégrer la formule du Magic-Pass dès développement d'activités et réouverture Volonté exprimée des différents acteurs de la région pour développer des activités en commun (PNR, Espace Ballons, etc.) Soutien des propriétaires de terrain Résidents secondaires	Points à améliorer Forte dépendance historique sur la saison hivernale La seule dépendance vis-à-vis des finances de la commune n'est pas une option Professionnalisme de la structure et des services Manque de lits chauds Des événements ponctuels et disparates, manque de cohésion entre les différents événements au sein de la région Beaucoup de festivals – peu de continuité Action marketing et communication des activités Rénovation des infrastructures
Opportunités Développer les activités pour le printemps, l'été et l'automne Le ski n'est plus la seule activité en montagne Evaluer une possibilité de synergie avec les différents acteurs de la région (PNR, Espace Ballons) Espace sportif Pôle santé Accessibilité	Stratégie Forces - Opportunités Développer un éco-système: la stratégie du projet est de démontrer que les remontées mécaniques font partie d'un éco-système économique et touristique, qui contribue au soutien de la stratégie régionale. Magic-Pass: l'intégration au programme du Magic-Pass, permet d'entrer dans un autre éco-système avec d'autres stations de ski, de partager la même plateforme de communication et de promotion. C'est un atout au niveau promotion marketing. 3 saisons + ski: le fait de diversifier les activités, de développer une stratégie 3 saisons, permet de respecter les intérêts et besoins de tous, mais aussi de moduler les activités et d'avoir une diversité comme un renouvellement.	Stratégie Amélioration - Opportunités Partenariat Privé-Public: c'est une opportunité de rééquilibrer la gestion des remontées en développant un partenariat privé-public, en mettant en place une structure dédiée à la gestion des remontées, en assurant que chacun puisse y participer. Professionnalisme et service: en développant des activités 3 saisons et en intégrant le programme du Magic-Pass, il est attendu un service professionnel. La structure organisationnelle de TCO et des activités et la formation du personnel sera l'opportunité de faire une différence. Un écosystème: dans un esprit de partenariat, développer une approche intégrée avec tous les partenaires pour une continuité et un développement de la région.
Menaces > Les télécabines ne font plus d'argent généralement > Situation politique de la région/communes > Stratégie tourisme pour la région > Déclin de l'attractivité économique et immobilière de la région	Stratégie Forces - Menaces Rentabilité: en développant des activités 3 saisons, la dépendance sur les remontées mécaniques seules pour une rentabilité est allégée voire annulée. Relationnelle: en travaillant en synergie et assurant que chacun est entendu. Qualité de vie: en développant des projets respectant les valeurs de la région, à savoir: famille, authenticité, découverte, activité pour tous.	Stratégie Amélioration - Menaces Marketing: en ayant une diversité d'activités et en intégrant le programme du Magic-Pass, ceci amènera de la matière à une stratégie marketing et permettra de bénéficier de différentes plateformes de communication et promotion, tout en ayant une communication alignée. Attractivité de la région: En développant des activités innovantes et intégrées, ceci permettra de démontrer le dynamisme de la région et d'augmenter son attractivité aux différentes cibles de visiteurs et résidents. Stratégie tourisme: dans le développement des activités assurer un lien permanent avec la stratégie de tourisme de la région et l'Office du Tourisme.

Les stratégies précisées dans le tableau précédent sont les réponses à l'analyse du SWOT, soit forces, faiblesses, opportunités et menaces, et ont défini les objectifs de ce programme.

4. Objectifs « Edelweiss Paradise » : un écosystème

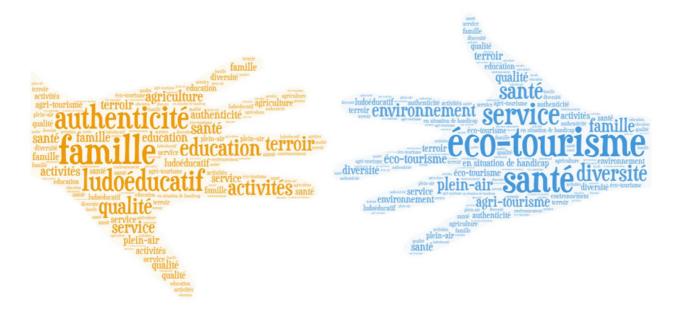
4.1 Définition

La région du Pays-d'Enhaut est riche par la diversité de ses acteurs et de son offre, du PNR au Musée du découpage, en passant par l'Espace Ballons ou les écoles à la montagne. C'est une opportunité de concevoir un écosystème qui permettra de construire une passerelle entre tous et d'écrire une histoire commune.

On sait aujourd'hui que le visiteur ne se déplace plus pour vivre une activité mais pour vivre une expérience. Il/elle cherche un programme où toutes les activités sont connectées et lui racontent une histoire.

Dans cet esprit, ce projet ne sera un succès qu'en s'intégrant dans la palette de l'offre existante et en complétant l'offre 3 saisons et hiver.

4.2 Les valeurs



La vision est un parc naturel, entouré de montagnes à la pente douce et verdoyante, qui permet d'offrir un panel d'activités variées pour tous, dans le respect de la nature, de la gare au sommet, et des valeurs de la région :

- L'écotourisme, la durabilité et le respect de l'environnement,
- La qualité de service et des activités axées famille,
- Mettre un accent sur **l'authenticité** par la promotion des produits régionaux, l'agriculture et l'agritourisme,
- La santé par des activités en plein-air pour tous, en reconnaissant les besoins des personnes à mobilité réduite et en situation d'handicap,
- ➤ L'éducation par la découverte d'une région riche de son histoire et de la diversité de ses activités, de ses produits.

Toutes les activités seront développées dans l'esprit d'offrir des expériences uniques, évolutives et modulables.

4.3 Objectifs principaux

Ce programme se focalise sur le développement d'activités « 3 saisons & hiver » tout en s'intégrant activement avec les stratégies régionales de l'Office du tourisme du Pays-d'Enhaut et celle du Parc Naturel Régional (PNR).

Les activités ont été et seront conçues dans le respect des valeurs de la région et développées en partenariat avec les acteurs locaux.

3 saisons + hiver: « La monoculture du ski est terminée » martèle le professeur Dominique Fumeaux. Ce changement est lié à la globalisation et à un tourisme intergénérationnel. Pour diminuer la dépendance des sports d'hiver, un renforcement sur le tourisme 3 saisons et un développement d'expériences attrayantes pour tous dans la région sont nécessaires, tout en capitalisant sur les atouts de la région et en respectant la stratégie touristique régionale. L'objectif est d'avoir un panel d'activités modulables et évolutives, répondant ainsi aux besoins de tous. La région a un environnement sportif pour tous, de la piscine olympique au mini-golf. C'est une région où le sport fait partie de la vie.

En développant des activités pour tous, cela deviendra alors le « projet de tous » : des pistes de VTT à différents degrés de difficulté, des pistes de descente en Cimgo, des sentiers pédestres accessibles à tous et patrouillés, etc.

Notre montagne douce est complémentaire à la Videmanette. Sa proximité permettrait d'offrir un éventail complet au skieur, qu'il soit débutant ou chevronné. Le ski plus familial de Château-d'Oex perpétuera une tradition : « C'est ici que nous avons appris à skier ».

Ecosystème: La recherche démontre que les clients veulent découvrir de nouveaux horizons. Avec le manque de neige, la concurrence des autres stations et la diversité de nouvelles activités, il est reconnu que les télécabines fonctionnant pour elles-mêmes, en solitaire, ne font plus d'argent. Elles doivent s'intégrer à l'écosystème économique et touristique de la région. La région du Pays-d'Enhaut est riche par la diversité de ses acteurs et de leurs activités respectives, comme par exemple le Parc Naturel Régional, l'Espace Ballons, le Musée du découpage. C'est une opportunité de développer un écosystème qui permettra de créer une passerelle entre tous et de pouvoir faire vivre et découvrir une histoire commune à tous. Ce programme vient enrichir une palette d'offres et d'événements en devenir (ballades, randonnées, FIB, Festival au Pays des Enfants, etc.). Toutes les activités développées le sont en collaboration ou en partenariat avec les acteurs de la région du Pays-d'Enhaut et avec l'Office du tourisme, créant et soutenant les emplois.

Des acteurs clés de la région ont exprimé leur volonté de développer des activités en commun, optimiser les synergies et contribuer aux objectifs de chacun.

- Décarbonation du site et des activités : dans la droite ligne des objectifs fixés par la Confédération en matière de neutralité carbone, le site, les installations ainsi que les activités devront fonctionner uniquement à l'aide d'énergies provenant de sources renouvelables. Dans ce sens, le projet fera œuvre de pionnier en promouvant les énergies renouvelables.
- Augmentation de la fréquentation et visibilité de la région : intégrer le programme « Magic Pass » et développer un partenariat avec le MOB offre l'opportunité d'atteindre cet objectif, en bénéficiant de leur plateforme digitale respective, de mettre en avant les avantages de la région en favorisant la mobilité douce (proximité de la gare à la station de départ). La mobilité et la mobilité douce sont un des enjeux des prochaines années : comment on arrive jusqu'à la station et comment on s'y déplace. La proximité de la station de départ et de la gare est un atout majeur qui doit être mis en avant quand on sait que d'autres stations cherchent à développer ce positionnement (par exemple le prolongement de la ligne Aigle-Leysin).

L'intégration au programme « Magic-Pass », permet d'entrer dans un autre écosystème avec d'autres stations de ski, de gagner en visibilité auprès d'un large public, avoir accès à une autre plateforme pour la promotion. Il permet de faire découvrir la région et, partant, d'augmenter la fréquentation. La force de la proposition est de faire partie d'un réseau. Mais pour cela...il est nécessaire d'avoir des remontées mécaniques en fonction !

> Ce projet s'intègre à la philosophie de la stratégie régionale, en offrant des expériences

authentiques 4 saisons dans une vallée préservée, avec un accent porté sur la nature, les sports et les loisirs pour tous. Il **s'intègre au pôle excursion** tel que défini dans la stratégie touristique régionale. Le projet utilise toutes les synergies possibles avec les acteurs locaux pour développer un panel d'activités innovantes et régulièrement renouvelées, participant ainsi à la dynamique de l'économie régionale. Il répond à l'objectif de l'amélioration de l'attractivité résidentielle pour la population et les résidents secondaires, les actifs et toutes les générations.

Les propriétaires de terrain et les résidents secondaires voient l'impact positif du projet, autant sur le tourisme, la valeur immobilière et foncière, sur l'économie dans son ensemble et, in fine, sur la fiscalité.

L'approche conservatrice prise dans l'identification des activités et le calcul de la fréquentation permettent de viser la rentabilité du projet tout en gardant à l'esprit l'objectif de s'autofinancer afin d'éliminer la dépendance vis-à-vis de la commune pour l'exploitation et les seules activités d'hiver. Restaurer la confiance des autorités régionales, cantonales et de la population rendra possible les opportunités d'investissement et de développement de la région.

Tout en visant l'autofinancement, c'est une opportunité de rééquilibrer la gestion des remontées mécaniques en développant **un partenariat privé-public**, en mettant en place une structure dédiée à la gestion des remontées mécaniques et de ses activités et ainsi répondre aux attentes et inquiétudes de chacun.

Selon le professeur Fumeaux, « de nos jours, la fidélité par principe à une station n'existe plus. Si vous ne fournissez pas au client le produit qu'il attend, il s'en va, y compris les propriétaires des résidences secondaires. ».

La nouvelle structure organisationnelle proposée de TCO, son partenariat avec l'Office du tourisme et les autres acteurs de la région permettra de développer des activités dans l'esprit du service au client, avec professionnalisme. Ce sera l'opportunité de faire la différence.

En développant des activités 3 saisons, la dépendance sur les remontées mécaniques seules est allégée voire annulée.

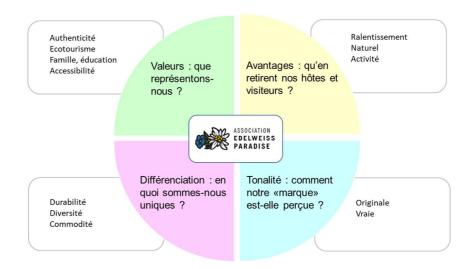
Les activités développées respecteront les principes directeurs suivants :

- O Diminuer la dépendance au tourisme hivernal et développer de nouveaux produits et des expériences attrayantes pour un tourisme 3 saisons et hiver,
- o Promouvoir la durabilité et la décarbonation de toutes les activités,
- o Éliminer la dépendance vis-à-vis de la commune pour l'exploitation,
- O Contribuer à la dynamique économique de la région et créer des emplois,
- o Mettre en avant les avantages de la région, en favorisant la mobilité douce (proximité de la gare de la station de départ),
- Assurer l'accessibilité aux personnes à mobilité réduite,
- o S'intégrer à la politique régionale et cantonale : pôle d'excursion, Parc Naturel Région Gruyère Pays-d'Enhaut avec un positionnement authentique,
- Utiliser toutes les synergies possibles avec les acteurs locaux pour diminuer la charge financière sur TCO,
- Intégrer le programme « Magic-Pass »,
- Développer un partenariat avec le MOB Goldenpass pour une offre originale ciblée sur le tourisme d'excursion national et international,
- o Renforcer la collaboration avec La Videmanette et l'Ecole Suisse de Ski en développant un projet hivernal complémentaire axé sur le ski classique et l'apprentissage,
- Optimiser l'efficacité des installations de transport existantes avec l'accent sur la ligne principale Château-d'Oex Praz-Perron La Montagnette.

4.4 Tourisme durable

Château-d'Oex, comme destination, se distingue par la durabilité

Nous voulons utiliser nos atouts pour nous démarquer des autres destinations touristiques. Cette volonté exige une attention systématique portée à la durabilité. Le projet doit offrir à ses hôtes et visiteurs un environnement naturel riche et authentique dans le respect de nos valeurs : écotourisme, qualité de service, authenticité, accessibilité et éducation.



La durabilité comme source de richesse

- « Voyager » durablement ne veut surtout pas dire renoncer. Cela veut simplement dire « voyager » de manière plus responsable et plus délectable. Dans le cadre de notre projet, cela peut être décliné de la manière suivante :
- Découvrir la région au plus près de la nature, dans toute sa diversité
- Vivre la culture et les traditions locales
- Consommer local en respectant la saisonnalité des produits
- Rester plus longtemps pour mieux s'immerger

Les expériences les plus recherchées dans notre région (randonnée, alpinisme, sports d'hiver, culture) ne sont pas contraires à la durabilité qui consiste toujours à « être plus près » et donc à découvrir la région, les gens, la culture, l'identité sous un jour plus authentique.

La durabilité doit impliquer tous les acteurs de la région et plus particulièrement ceux inclus dans notre écosystème. Avec eux, nous voulons nous engager dans les trois dimensions du développement durable :

Environnement : s'engager à long terme pour la sauvegarde et l'exploitation raisonnée de la nature, respecter les espaces naturels sensibles et limiter au maximum la détérioration du paysage, diminuer l'utilisation des ressources et miser sur une mobilité écoresponsable.

Société: mettre en lumière et promouvoir la culture régionale, répondre aux besoins spécifiques de nos hôtes et visiteurs comme l'accessibilité universelle et l'accueil des familles, être transparents sur notre engagement en faveur du développement durable et inciter nos hôtes et visiteurs à avoir un comportement respectueux.

Economie : renforcer les cycles régionaux en privilégiant les partenariats et les produits locaux, impliquer les acteurs locaux et les collaborateurs dans le développement durable de notre offre, ancrer la durabilité dans la stratégie de développement en définissant et concrétisant des mesures de façon déterminée.

Nos hôtes et visiteurs devront être sensibilisés à la durabilité et devront faire leur les principes

essentiels. Notre projet procure une visibilité aux produits, concepts et actions durables. Pour avoir un impact décisif, tous les acteurs du domaine du tourisme de la région devront également appréhender les concepts de la durabilité. Dans ce sens, nous savons que nous pourrons compter sur les actions de Suisse Tourisme qui place la durabilité au centre de ses priorités et de ses actions de promotion en défendant un positionnement social clair.

L'objectif est clair : devenir la destination la plus durable en Suisse.

4.5 Les critères de réussite

Pour la réussite d'un tel programme, il y a un certain nombre de critères de réussite et de mesures à respecter :

1. Marketing

La diversité des activités et l'intégration du programme « Magic-Pass » renforceront la stratégie marketing et permettront de bénéficier de différentes plateformes de communication et de promotion, tout en ayant une communication alignée.

L'objectif sera de développer une stratégie marketing et communication en partenariat avec l'Office du Tourisme afin de promouvoir toute la région.

2. Professionnalisme et service

Dans le cadre d'un partenariat privé-public, organiser une représentation de PERET, des municipalités et de l'Office du tourisme au conseil d'administration de TCO. Une réorganisation des structures d'exploitation existantes pour une réelle **gouvernance privé-public** est l'opportunité de rééquilibrer la gestion du programme, en mettant en place une structure adéquate pour chaque partie du projet et activités et ainsi assurer que chacun puisse y participer et contribuer.

Dans le respect de la demande du Canton, continuer les discussions avec d'autres stations de ski au sujet de la mutualisation des ressources et des compétences.

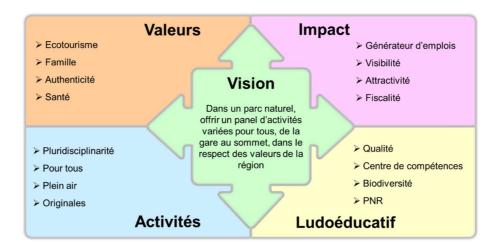
La structure organisationnelle des activités, l'annualisation des embauches et la formation seront l'opportunité de faire une véritable différence au niveau du professionnalisme et du service.

3. Gestion financière

Une réorganisation des structures existantes est nécessaire pour une gouvernance et des compétences adéquates.

Encourager et rechercher les partenariats régionaux dans l'esprit de l'écosystème pour que tous contribuent au succès de la région.

Le schéma suivant résume l'interaction qu'il y a entre les différentes composantes du projet et comment elles contribuent à la réalisation de la vison.



4.6 Un écosystème

La motivation est de développer un panel d'activités 3 saisons & hiver modulables et évolutives, dans le respect **d'une qualité de vie et des valeurs de la région** : la famille, l'authenticité, la découverte, l'activité pour tous, l'éco-tourisme, capitalisant sur les atouts de la région et en respectant la stratégie touristique régionale.



- Intégrer le programme « Magic-Pass » et intensifier la collaboration avec le MOB Goldenpass pour bénéficier de leur écosystème respectif et de leur fréquentation.
- ➤ En partenariat avec le PNR et l'OT, promouvoir les sentiers pédestres dans un environnement sécurisé, idéal pour familles et enfants.
- Avec l'Ecole Suisse de Ski et le Ski School, créer des parcs pour l'apprentissage du ski et une piste spécialement aménagée pour les skieurs débutants, tout en valorisant l'utilisation de la neige naturelle et l'exceptionnelle qualité des pistes de ski.

- Développer un partenariat avec La Videmanette pour offrir un ski pour tous, les débutants comme les skieurs chevronnés.
- Créer une piste de luge attractive pour les familles.
- Avec les partenaires clés comme l'Office du Tourisme, le Parc Natuel Régional et le Club de Vélo, identifier et développer des pistes VTT avec différents degrés de difficulté.
- Développer une expérience dépaysante au sommet avec un concept de glamping et une table du chef.

Permettre de maximiser les synergies avec les installations existantes, optimiser le nombre de remontées, avec l'objectif de réduire substantiellement les coûts d'exploitation et de concentrer les investissements sur la ligne principale.

Le projet peut se résumer ainsi :

- Un projet, un écosystème
- Cinq piliers regroupant les activités
- Trois critères transverses



4.7 Un alignement parfait avec le programme de législature 2022-2026 de la commune de Château-d'Oex

Le 20 janvier 2022, la municipalité de Château-d'Oex publiait son programme de législature dont la vision stratégique est « Respirer – une nature préservée au cœur des Alpes vaudoises, un bol d'air pur pour mille et une activités quatre saisons », « Vivre – Education, santé, transports, loisirs : des infrastructures de qualité pour tous les jours de la vie », « Entreprendre – Agriculture, artisanat, tourisme, santé : des piliers historiques toujours en mouvement ».

Les quatre bases économiques (productive, résidentielle, médico-sociale et publique) représentent, selon la municipalité, un potentiel de demande de consommation qui, pour se réaliser, doit disposer de la présence d'une offre locale de produits et de service attractive.

Parmi les objectifs principaux de la municipalité, citons :

Améliorer l'attractivité résidentielle pour la population et le tourisme, toutes générations. Les domaines d'action ont trait principalement à la mobilité, aux infrastructures de

- télétravail et à la proximité des services.
- Adopter une politique des investissements ambitieuse pour financer les infrastructures sportives ou culturelles renforçant la qualité de vie de la région en positionnant plus fortement les offres en fonction des activités les plus partagées par la population et les résidents comme la randonnée ou le VTT.
- Transition écologique en tenant compte de son aspect transversal : réduction des dépenses énergétiques, énergies renouvelables, mobilité douce, préservation de la biodiversité et adaptation au changement climatique.

Le projet s'inscrit donc pleinement dans les enjeux et domaines d'action suivants :

- > Amélioration de l'attractivité résidentielle pour la population et le tourisme, toutes générations (objectif No 1)
- Développer le tourisme 4 saisons (objectif No 2.1)
- Développer le secteur de la santé et du bien-être (objectif No 2.2)
- > Gestion des surfaces à vocation touristique et économique (objectif No 4.2)
- Rechercher des synergies pour la gestion des structures de types associatives (objectif No 4.3)
- > Renforcer la cohésion, la visibilité et la notoriété du Pays-d'Enhaut (objectif No 6)

4.8 Décarbonation totale du site

Dans son concept de durabilité, le site sera respectueux de l'environnement avec une utilisation de ressources énergétiques renouvelables et situationnelle. Une étude menée en 2022 par la Haute école d'ingénierie et de gestion du canton de Vaud (HEIG-VD)² montre que les besoins énergétiques du site, des installations et des activités sont évalués à environ 800 MWh pour la partie électrique et à 80 MWh pour la partie chaleur. Ces deux besoins peuvent être amplement couverts par les énergies renouvelables à disposition localement.

Le type d'énergie apportant la meilleure couverture des besoins est celle fournie par les panneaux photovoltaïques pour l'électricité et par le bois pour la chaleur.

Dans ce sens, des partenariats sont en cours de constitution avec des entreprises productrices d'énergie afin de nous aider et nous accompagner dans la réalisation de ce potentiel énergétique.

Il est à remarquer que la durabilité dans son sens le plus large est un aspect nécessaire et fondamental pour espérer bénéficier des soutiens cantonaux (comme celui proposé par l'exposé des motifs et projet de décret No 247 de mars 2023 accordant au Conseil d'Etat un crédit-cadre de CHF 50'000'000.- pour la période 2023-2026 visant à renforcer le soutien de l'Etat aux infrastructures touristiques au sens de l'article 24, al. 2 LADE qui favorisent le développement durable du tourisme régional).

4.9 Venir à Château-d'Oex et accessibilité universelle

Château-d'Oex et le MOB : c'est une histoire « d'amour » de plus de 100 ans. La gare a été modernisée en 2015 pour accueillir les passagers du GoldenPass dans le confort et l'élégance.

Une situation exceptionnelle : une station de départ à 200 mètres de la gare. C'est un atout majeur qui doit être mis en avant, quand on sait que d'autres stations cherchent à développer cette offre. Le plateau de La Braye se veut accessible à tout un chacun, quelle que soit sa condition physique : les familles avec des petits et grands enfants, les sportifs, les personnes âgées, les personnes avec une mobilité réduite ou en situation de handicap.

En intégrant le programme Magic-Pass, c'est développer une opportunité de diversifier la source de fréquentation et d'intensifier la collaboration avec le MOB. C'est une autre source de partenariat et d'activités différentes, originales, authentiques et familiales, tel que le train du jazz

20

² Concept énergétique : Vision La Braye 2050, Sylvain Aiulfi, 29 juillet 2022

lors du prochain Montreux Jazz Festival.

Une opportunité pour encourager toutes et tous à découvrir le tourisme vert dans le respect des recommandations de développement durable.

4.10 La montagne des enfants

Pour les enfants de familles en vacances et résidentes, sans oublier les sorties scolaires ou les camps de vacances, et pour tout visiteur qui cherche de la nouveauté, à vivre des expériences originales, offrir diverses activités ludiques, éducatives, sportives et culturelles autour des thèmes des énergies renouvelables, des ballons, du découpage avec des expositions itinérantes, du

travail du bois, un jardin avec une approche didactique sur la flore indigène.



Permettre aux enfants de se dépenser au grand air en développant leur sens de l'équilibre et de l'agilité sur la tyrolienne sommitale ou sur les places de jeu autour du restaurant.

En collaboration avec la Société d'apiculture du Paysd'Enhaut, nous souhaitons développer des ruches à 1600m pour produire un miel bio : un sujet éducatif pour les jeunes et moins jeunes.

Ce concept ludoéducatif peut contribuer à faire de Château d'Oex un centre de compétences pour les écoles à la montagne.

4.11 Détente en altitude, santé et bien-être

Un restaurant au sommet au milieu d'un paysage préservé, accessible à tous à l'année, qui constituera une expérience dépaysante un concept de glamping et une table du chef. Il fera partie de l'expérience au sommet. Les mets seront développés en grande partie autour des produits régionaux.



Sachant que le client cherche toujours une nouveauté, à la belle saison, le restaurant et son glamping apporteront une offre différenciatrice dans la région : dormir à la belle étoile dans le confort de son lit, au cœur de la flore.

En partenariat avec les écoles hôtelières, attirer de jeunes chefs qui viennent animer la Table du Chef: les expériences culinaires originales seront renouvelées périodiquement en assurant de répondre aux attentes et à la curiosité des hôtes. Et pourquoi pas, sur réservation, permettre aux hôtes de développer et/ou cuisiner leur menu basé sur les produits du terroir et les plantes du jardin?

Organiser des événements réguliers ou ponctuels, saisonniers, tels que les brunchs montagnards, un petit-

déjeuner au lever du soleil, etc...

Des rencontres musicales ou des expositions thématiques sont également prévues dans l'offre qui sera développée. Organiser, en partenariat avec les musées régionaux ou cantonaux, des résidences d'artistes.



En partenariat avec le PNR, l'équipe de projet assurera une diversité des plantes dans un jardin alpin pour découvrir ou redécouvrir la flore indigène. Les visiteurs pourront découvrir la flore grâce à des plaquettes originales et sur le site internet. Un jardin alpin qui pourrait avoir un jumelage avec d'autres jardins alpins, tel que celui des Rochers de Naye via la collaboration avec le MOB.

En partenariat avec le PNR et l'OT, développement et promotion de sentiers pédestres et de randonnées pour tous, de 15 minutes à 4 heures, dans un environnement sécurisé, idéal pour les familles et les enfants. Par exemple un sentier court, un sentier de la Sarouche pour

admirer le toit de l'Europe ou le sentier des panoramas.

Un retour aux sources alliant l'introspection et la souplesse avec des sessions de yoga, de pilates, de méditation ou de médecines douces. Prendre le temps, dans l'esprit de ralentir et de se ressourcer.

4.12 La montagne accessible

La proximité de la gare et de la station de départ favorise la venue de tous les types de clientèle : les familles avec petits et grands enfants, sportifs, personnes âgées, personnes à mobilité réduite ou en situation de handicap. Les infrastructures de transport ainsi que la zone sommitale sont adaptées en conséquence.

Offrir une montagne authentique et respectueuse de son patrimoine, tournée vers l'avenir.

Le domaine pourra accueillir sur ses différents tracés les cimgo afin de permettre à tous d'expérimenter l'adrénaline en montagne. Ceci permettra à la région de se différencier, en offrant une activité pour les personnes en situation d'handicap.

4.13 Sport et audace

Atteindre Praz-Perron et ressentir différentes intensités d'adrénaline, par une expérience en tyrolienne, un départ en VTT. Ou alors aller jusqu'au sommet pour une randonnée sportive, une descente en « mountain kart » ou en « trottin'herbe ».

Dans l'air du temps, avec les partenaires clés (OT, PNR, Club vélo) identifier et développer des pistes VTT avec différents degrés de difficulté, la plus simple servant également de piste pour le cimgo et la plus difficile pour les VTTistes plus avancés.



Une tyrolienne géante est intégrée au projet. Elle partira de Praz-Perron et arrivera à la station de départ du village. Elle sera parmi les plus longues tyroliennes de Suisse romande. Elle sera segmentée en 4, pour permettre à tous de l'expérimenter. Elle sera complémentaire à la tyrolienne existante au sommet.

Et en hiver, savourer les plaisirs simples de la neige, tel qu'un départ pour une piste de luge attractive pour toute la famille, une marche à pieds ou en raquettes sur des sentiers balisés, un parc d'apprentissage du ski et une piste spéciale débutant : une «slow piste». Sans oublier les joies du ski en famille.

Un projet qui optimise l'efficacité des installations de transport existantes avec une concentration sur

la ligne principale.

La réouverture des remontées mécaniques permettra de réintégrer le programme « Magic Pass ». Ce programme est né pour répondre à la problématique de la baisse de fréquentation des destinations de montagne de Suisse Romande. Depuis peu, il intègre également la saison estivale. Un programme qui couvre actuellement 69 stations et qui continue de s'étendre. L'évolution croissante du Magic-Pass permet de confirmer son succès et son impact sur la fréquentation des stations. Toutes les stations membres bénéficient des résultats positifs du programme, autant les grandes que les moyennes. Sa philosophie va dans la même ligne que celle de ce projet, soit de travailler en écosystème. Les stations sont complémentaires l'une à l'autre, sachant que le client n'est pas fidèle de nos jours.

5. L'impact économique

5.1 La situation de départ

Comme mentionné en introduction de ce document, l'association Edelweiss Paradise détient l'intégralité du capital-actions de Télé Château-d'Oex SA (TCO SA). Ce capital est actuellement divisé en 200 actions nominatives de CHF 1'000.- chacune.

Par ailleurs la situation consolidée du patrimoine de l'association et de TCO SA peut être évaluée de la manière suivante :

Bien-fonds et installations	Valeur ECA	Estimation fiscale
Téléphérique	6'713'484	450'000
Station de départ, parcelle No 2736	2'832'206	150'000
Station d'arrivée, parcelle No 2737	3'881'278	300'000
Télésiège débrayable	3'452'561	0
Station de départ, pacelle No 3673	2'184'790	0
Station d'arrivée, parcelle No 3674	1'267'771	0
Autres bien-fonds	2'779'649	150'000
Garage ancienne station	541'538	100'000
Ski-lift du Grin	286'922	0
Restaurant sommital	1'951'189	50'000
TOTAL	12'945'694	600'000

Au moment de la rédaction du présent document, la commune de Château-d'Oex a décidé de participer au financement du projet à hauteur de CHF 750'000.-. Le préavis de financement a été validé par le Conseil communal le 15 septembre 2022.

En parallèle de ces démarches, l'association a démarré les travaux visant à établir un nouveau plan d'affectation pour le plateau de la Braye. L'étape de l'examen préliminaire a été passée au mois de janvier 2024. Les remarques des services cantonaux impliqués sont relativement peu nombreuses et aucune objection majeure n'a été émise. La phase menant à l'examen préalable a démarré en février 2024.

L'association a également œuvré dans le sens de la construction d'un partenariat fort avec une entreprise régionale capable de l'accompagner dans la réalisation de l'un des objectifs stratégiques qu'est la décarbonation. De la même manière, des contacts très encourageants ont été pris avec d'autres entités touristiques de la région en vue d'établir des synergies stratégiques et opérationnelles.

5.2 La création de 22,5 emplois (ETP)

Ce programme contribue de manière positive à l'écosystème économique de la région, ainsi qu'à son développement et son attractivité touristique.

La réalisation du projet permet la création de 22.5 emplois directs à plein temps et probablement plusieurs dizaines d'autres emplois indirects.

	ETP	Personnes
Société d'exploitation	2.30	3
Remontées mécaniques	7.50	8
Téléskis, luge, raquettes, randonnées	3.15	7
Tyroliennes	3.15	6
Restaurant et glamping	6.40	8
TOTAL	22.50	32

Avec une exploitation sur 10 mois, les postes de travail ont été annualisés pour assurer le mois de vacances, le mois de travaux de maintenance et surtout la fidélisation des employés et leur engagement.

Au sein de la société d'exploitation, un poste dédié au développement des activités et leur coordination avec les partenaires a été prévu.

5.3 Hypothèses de fréquentation

Le but du projet est de participer à la dynamisation de la région, en développant des activités diversifiées et 3 saisons, qui permettra d'augmenter substantiellement les premières entrées au printemps, en été et en automne afin d'optimiser les infrastructures existantes et augmenter les fréquences en hiver.

La statistique des fréquentations constatées entre 2012 et 2016 a été une base de réflexion. Toutefois, comme le projet a été totalement réorienté, notamment vis-à-vis de la dépendance au ski, les fréquentations ont été revues et également évaluées par rapport à ce qu'il se passe dans d'autres stations pratiquant des activités estivales.

	2012		20	13	20	14	20	15	20	16
	M1 - La Braye		M1 - La Braye M1 - La Braye		M1 - L	M1 - La Braye		M1 - La Braye		a Braye
	Montée	Descente	Montée	Descente	Montée	Descente	Montée	Descente	Montée	Descente
Total Hiver	27'192.00	27'192.00	30'325.00	27'697.00	26'614.00	24'855.00	22'203.00	20'756.00	20'667.00	19'545.00
Total Eté	6'604.00	4'389.00	6'678.00	5'049.00	5'985.00	4'422.00	6'595.00	4'649.00	6'480.00	4'690.00
Total	33'796.00	31'581.00	37'003.00	32'746.00	32'599.00	29'277.00	28'798.00	25'405.00	27'147.00	24'235.00

L'entrée de Château-d'Oex dans le programme « Magic Pass » aura comme conséquence une augmentation significative de la fréquentation. En effet, les détenteurs d'un « Magic-Pass » bénéficient des remontées mécaniques gratuitement en été (164'700 « Magic Pass » ont été vendus pour l'année 2022/2023).

Dans les différents calculs financiers, il n'a été tenu compte <u>d'aucune augmentation de</u> <u>fréquentation</u>.

L'accent a été mis sur l'augmentation significative de la fréquentation estivale (mai-octobre) en lien avec la mise en œuvre des diverses activités, des pistes de VTT et des tyroliennes :

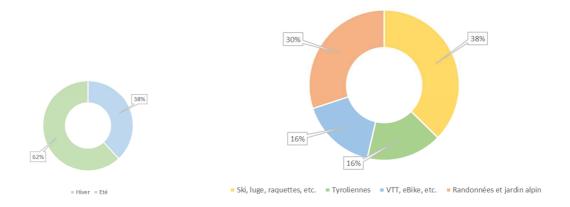
		Clienèle "classique"	Passages Clientèle Magic-Pass	Total
Eté	Piétons	12'000	9'600	21'600
	VTT	9'000	7'200	16'200
	Tyroliennes	6'750	5'400	12'150
Hiver	Piétons	2'550	2'550	5'100
	Journée-skieur	11'250	12'375	23'625
	TOTAL	41'550	37'125	78'675

La fréquentation été a été calculée de mai à octobre alors que celle de l'hiver a été calculée de midécembre à fin février (+/- 7 jours).

Le VTT représente 16'200 passages (La Berra comptabilise plus de 37'000 passages sur la saison estivale pour cette activité).

Les tyroliennes ont été évaluées à 12'150 passages entre début juin et le 20 octobre environ (Le Fantasticable de Châtel – France comptabilise environ 14'000 passages, alors que la tyrolienne de la Grande Dixence voit plus de 16'000 visiteurs par an.

Il suffit donc que 10% des détenteurs de « Magic-Pass » viennent deux fois à Château-d'Oex par année pour que l'hypothèse de fréquentation ci-dessus soit démontrée.



Les graphiques ci-dessus représentent la répartition de la fréquentation été-hiver (à gauche) et la répartition de la fréquentation par activité (à droite).

Dans ces graphiques n'apparaît pas le restaurant. En effet, sa fréquentation est directement dépendante des activités.

5.4 Prix moyen pondéré

Le prix moyen pondéré est le prix effectivement payé pour une prestation, en tenant compte des réductions, rabais, gratuités, abonnement et forfaits. Le prix moyen pondéré ne représente en aucun cas le prix final payé par une personne à la caisse.

	Prix moyen pondéré						
Prestation	Clientèle	Clientèle					
riestation	"classique"	Magic-Pass					
Piéton - montée - été	11.33	6.67					
Piéton - descente - été	4.33	2.67					
VΠ	12.33	7.59					
Tyroliennes	7.83	4.82					
Piéton - hiver	15.67	9.64					
Journée-skieur	30.00	18.45					

Les hypothèses de prix ont été définies sur la base des prix pratiqués par la concurrence dans des activités similaires. Le prix journalier détermine la base de calcul pour la rétrocession Magic-Pass (MP). Le prix moyen pondéré des remontées mécaniques ne comprend pas les prix des activités et a été calculé en fonction du nombre de passages adultes et enfants (majoritairement dans la proportion de 2/3 – 1/3 respectivement). Cette même logique a été appliquée pour le Magic-Pass hiver, le VTT et les tyroliennes.

Il est important de souligner ici que les prix moyens utilisés pour les calculs de ce plan d'affaires ne sont pas ceux qui seront établis par la stratégie marketing et commerciale. Celle-ci devra s'assurer du bon positionnement tarifaire des activités afin qu'un personne ne possédant pas le Magic-Pass ait envie de venir découvrir la montagne et la région.

5.5 Les revenus par activité

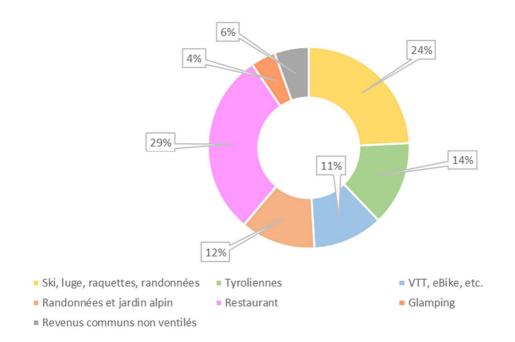
Dans nos calculs, aucune augmentation de prix n'a été prévue pour les cinq premières années. L'exploitation annuelle a été calculée sur le nombre de passages. Pour la première année, tous les calculs ont été faits sur une base d'un mois, soit dès le 1^{er} décembre.

Pour la période de l'été, nous avons prévu généralement une période d'exploitation de 6 mois allant

de mai à octobre. Nous avons considéré deux périodes creuses (mi-avril à mi-mai environ et de minovembre à mi-décembre environ) qui seront mise à profit pour l'entretien, la maintenance et la préparation des installations, du matériel et des activités.

Pour la période de l'hiver, nous avons prévu une période d'exploitation de 2.5 mois, de mi-décembre à fin février (+/- 7 jours afin de tenir compte des vacances scolaires).

Les postes de travail ont été annualisés pour assurer le mois de vacances et les périodes de maintenance des installations.



Le revenu des remontées mécaniques a été ventilé par activité, au prorata du chiffre d'affaires de ces activités. Les activités hivernales ne représentent que 24% des revenus annuels.

Le chiffre d'affaires global de ce projet ne repose pas sur une seule activité, mais est bien réparti entre les différentes activités. De ce fait, le risque d'un hiver peu enneigé est fortement dilué.

Le plan d'affaires démontre que les coûts opérationnels sont couverts par les activités, la participation dans le « Magic-Pass » et une collaboration intensifiée avec le MOB.

Le chiffre d'affaires du restaurant a été basé sur le nombre de passages auquel on a appliqué un coefficient allant de 20 à 60%, dépendant des activités :

- Le coefficient moyen pour les repas est de 28% (on estime qu'un client sur 4 consommera un repas)
- Le coefficient moyen pour les boissons est de 43% (on estime qu'environ 2 clients sur 5 vont consommer une boisson)
- Le taux moyen d'occupation retenu se situe en moyenne à 32%.
- Le taux d'occupation de la table du chef est estimé à 45%.
- Le taux d'occupation du glamping est fixé à 25%.

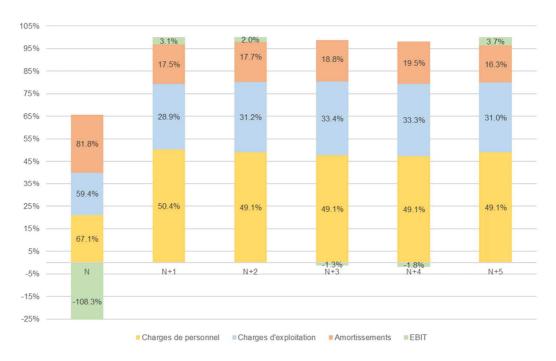
Ainsi, on mise sur un chiffre d'affaires total la troisième année (moment où l'ensemble des activités seront montées en puissance et pleinement disponibles) de CHF 2'915'000.-.

Les revenus sont équilibrés entre les différentes activités. Néanmoins il est fondamental d'imaginer et

de développer en permanence des activités nouvelles afin de maintenir l'attractivité. De même, des activités à forte valeur contributive (un investissement faible pour un rendement élevé) doivent également être mises en oeuvre.

En conclusion, ce projet est construit autour de quelques projets clés, tels que le VTT, les tyroliennes et le glamping. L'objectif est de commencer avec une approche réaliste mais assez diversifiée, afin de pouvoir répondre à une clientèle à la recherche de nouveauté. La volonté est d'avoir des activités évolutives et modulables.

5.6 Bénéfice estimé avant résultat financier et impôts (EBIT)



Les hypothèses de calcul pour la période de 6 ans ont été une approche conservatrice en ce qui concerne la fréquentation, des chiffres d'exploitation basés sur les rapports d'exploitation 2015-2016 et sur des comparatifs de fournisseurs et d'experts, une exploitation annuelle calculée sur le nombre de passages.

Les chiffres de l'année N sont estimés pour une période allant du 1 er au 31 décembre. Les chiffres de la saison hivernale sont donc estimés sur le seul mois de décembre. Il a été tenu compte de certains amortissements sur les investissements dès la première année à hauteur de CHF 289'400.-. Ceux-ci vont régulièrement augmenter sur la période de 6 ans pour atteindre un montant de CHF 567'600.-. Cette politique d'amortissement assez volontaire impacte directement le résultat. Nous estimons qu'il aurait été faux de présenter un résultat sans cette composante importante ou d'adopter une politique d'amortissement faible (amortissement excédent la durée de vie des investissements).

Basées sur ces hypothèses de chiffrage, les analyses confirment un équilibre financier. Pour conserver un EBIT positif et durable, il est nécessaire de développer un roulement d'activités à forte valeur contributive.

5.7 Revenus et charges par activités sur les années N à N+5

Activité Elément	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Téléskis, luge, raquettes, randonnées						
Revenus	176'600	706'400	706'400	706'400	706'400	706'400
Charges de personnel	62'859	338'141	338'141	338'141	338'141	338'141
Charges d'exploitation	30'291	167'890	185'376	230'242	191'111	159'742
Amortissements	70'569	69'739	69'739	81'492	87'697	84'697
Total des charges, vc amortissements	163'719	575'769	593'255	649'875	616'949	582'580
EBIT	12'881	130'631	113'145	56'525	89'451	123'820
Tyroliennes	12 001					1_0 0
Revenus	0	383'150	396'525	396'525	396'525	396'525
Charges de personnel	20'375	240'947	240'947	240'947	240'947	240'947
Charges d'exploitation	8'607	52'731	79'337	83'472	84'942	83'472
Amortissements	27'825	92'849	94'849	101'447	104'930	104'930
Total des charges, yc amortissements	56'807	386'528	415'133	425'866	430'819	429'349
EBIT	-56'807	-3'378	-18'608	-29'341	-34'294	-32'824
VTT, e-bike, Cimgo, Mountain Kart, etc.	00 001	00.0	10 000	20 0 1 1	01201	02 02
Revenus	0	328'800	328'800	328'800	328'800	328'800
Charges de personnel	16'896	73'943	73'943	73'943	73'943	73'94
Charges de personner Charges d'exploitation	7'137	80'238	84'886	92'315	119'534	88'31
Amortissements	35'073	48'810	48'810	54'281	57'169	57'169
Total des charges, yc amortissements	59'105	202'991	207'639	220'539	250'646	219'42
EBIT EBIT	-59'105	125'809	121'161	108'261	78'154	109'37
Restaurant et glamping	-00 100	123 003	121 101	100 201	70 104	105 07
Revenus	131'360	910'088	973'400	973'400	973'400	973'400
Charges de personnel	76'184	455'111	455'111	455'111	455'111	455'11
Charges d'exploitation	73'932	385'426	413'595	415'845	421'295	420'49!
Amortissements	15'140	104'913	110'413	114'003	115'898	115'898
Total des charges, yc amortissements	165'256	945'450	979'119	984'959	992'304	991'504
EBIT	-33'896	-35'362	-5'719	-11'559	-18'904	-18'104
Jardin alpin, sentiers découverte	-33 030	-33 302	-5719	-11 339	-10 904	-10 10
Revenus	6'600	350'100	350'100	350'100	350'100	350'100
Charges de personnel	17'990	78'731	78'731	78'731	78'731	78'73 ⁻
Charges d'exploitation	7'599	52'609	61'058	64'709	66'007	64'70
Amortissements	38'967	49'520	49'520	55'346	58'421	58'42
Total des charges, yc amortissements	64'556	180'861	189'310	198'786	203'159	201'86
EBIT	-57'956	169'239	160'790	151'314	146'941	148'23
Société d'exploitation	-57 350	109 239	100 790	131 314	140 941	140 203
Revenus	39'167	160'000	160'000	160'000	160'000	160'000
Charges de personnel	42'964	244'434	244'434	244'434	244'434	244'434
Charges de personnel Charges d'exploitation	82'473	82'567	84'829	86'497	87'090	86'49
Amortissements	101'827	132'051	143'651	142'114	143'519	52'919
Total des charges, ye amortissements	227'264	459'052	472'914	473'045	475'043	383'850
EBIT	-188'097	-299'052	-312'914	-313'045	-315'043	-223'850
		===	· · ·	2.50.0		
TOTAUX						
Revenus	353'727	2'838'538	2'915'225	2'915'225	2'915'225	2'915'22
Charges de personnel	237'267	1'431'307	1'431'307	1'431'307	1'431'307	1'431'30
Charges d'exploitation	210'040	821'461	909'080	973'080	969'980	903'23
Amortissements	289'400	497'883	516'983	548'683	567'633	474'03
Total des charges, yc amortissements	736'707	2'750'651	2'857'370	2'953'070	2'968'920	2'808'570
EBIT	-382'980	87'887	57'855	-37'845	-53'695	106'65

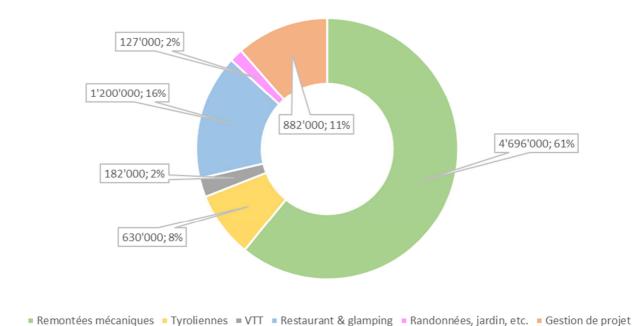
Ce tableau montre, pour chaque activité, les revenus, charges de personnel, charges d'exploitation et résultat d'exploitation avant résultat financier et impôts (EBIT). Les produits et charges des remontées mécaniques ont été répartis sur les activités puisqu'elles ne sont qu'un moyen de réaliser une activité. A part la première année qui sera déficitaire puisque seul un mois d'exploitation est calculé, les autres années arrivent à produire un EBIT positif. En ce qui concerne N+4, le résultat tient compte de charges importantes d'entretien et de maintenance (5 ans après la mise en œuvre ou la rénovation majeure).

Revenus par activités sur les années N à N+5

Activité Elément	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Téléskis, luge, raquettes, randonnées	176'600	706'400	706'400	706'400	706'400	706'400
Journées skieur	84'400	337'500	337'500	337'500	337'500	337'500
Magic-Pass hiver	57'100	228'300	228'300	228'300	228'300	228'300
Piétons hiver	16'100	64'600	64'600	64'600	64'600	64'600
Activités luge	19'000	76'000	76'000	76'000	76'000	76'000
Tyroliennes	0	383'150	396'525	396'525	396'525	396'525
Montées	0	52'900	52'900	52'900	52'900	52'900
Magic-Pass été	0	26'000	26'000	26'000	26'000	26'000
Tyrolienne actuelle	0	44'250	44'250	44'250	44'250	44'250
Tyrolienne(s) nouvelle(s)	0	243'000	243'000	243'000	243'000	243'000
Photos nouvelle(s) tyrolienne(s)	0	17'000	30'375	30'375	30'375	30'375
VTT, e-bike, Cimgo, Mountain Kart, etc.	0	328'800	328'800	328'800	328'800	328'800
Montées	0	111'000	111'000	111'000	111'000	111'000
Magic-Pass été (répartition)	0	54'600	54'600	54'600	54'600	54'600
Utilisation des pistes	0	97'200	97'200	97'200	97'200	97'200
Location trottin'herbe	0	27'000	27'000	27'000	27'000	27'000
Location kart	0	39'000	39'000	39'000	39'000	39'000
Restaurant et glamping	131'360	910'088	973'400	973'400	973'400	973'400
Repas	103'613	560'687	560'687	560'687	560'687	560'687
Boissons	27'747	196'463	196'463	196'463	196'463	196'463
Evénementiel	0	50'000	100'000	100'000	100'000	100'000
Glamping - 5 cabines	0	60'000	67'500	67'500	67'500	67'500
Demi-pension	0	42'938	48'750	48'750	48'750	48'750
Jardin alpin, sentiers découverte	6'600	350'100	350'100	350'100	350'100	350'100
Piétons été	0	170'700	170'700	170'700	170'700	170'700
Magic-Pass été	0	84'000	84'000	84'000	84'000	84'000
Forfait 10 montées	6'600	79'200	79'200	79'200	79'200	79'200
Sponsoring	0	15'000	15'000	15'000	15'000	15'000
Vente de miel	0	1'200	1'200	1'200	1'200	1'200
Société d'exploitation	39'167	160'000	160'000	160'000	160'000	160'000
Contribution de tiers	16'667	50'000	50'000	50'000	50'000	50'000
Sponsoring	12'500	75'000	75'000	75'000	75'000	75'000
Participation RMF	0	25'000	25'000	25'000	25'000	25'000
Contribution EP	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000
TOTAUX	353'727	2'838'538	2'915'225	2'915'225	2'915'225	2'915'225

Ce tableau détaille les revenus des différentes activités. On y voit clairement l'affectation des revenus des remontées mécaniques à chaque activité.

5.8 Des investissements de CHF 7'717'000.- répartis sur 5 ans



Les investissements ont été planifiés sur une période de 5 ans. Le cash-flow cumulé dès l'année N+1 permettrait de financer dans une large mesure les investissements prévus en N+3 et N+4 sur les fonds propres de l'entreprise sans avoir recours à l'emprunt. Selon leur nature, les investissements sont amortis entre 5 et 20 ans.

Activité Bément	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Remontées mécaniques	3'028'000	438'000	0	718'000	379'000
Téléskis, luge	133'000	0	0	0	0
Tyroliennes	610'000	20'000	0	0	0
VTT, e-bike, Cimgo, Mountain Kart, etc.	162'000	20'000	0	0	0
Restaurant et glamping	1'090'000	110'000	0	0	0
Jardin alpin, sentiers découverte, disc-golf	92'000	35'000	0	0	0
Société d'exploitation	563'000	198'000	81'000	2'000	38'000
TOTAUX	5'678'000	821'000	81'000	720'000	417'000
TOTAUX cumulés	5'678'000	6'499'000	6'580'000	7'300'000	7'717'000

Pour démarrer le projet, il est nécessaire d'obtenir un financement de CHF 5'678'000.- qui inclut les investissements lourds pour l'infrastructure, la construction des tyroliennes et des pistes VTT, la rénovation du restaurant ainsi que les coûts de projet.

5.9 Budget prévisionnel d'exploitation N à N+4

N		TOTAL		
	N+1	N+2	N+3	N+4
5'678'000	821'000	81'000	720'000	417'000
314'560 39'167	2'646'538 192'000	2'709'850 205'375	2'709'850 205'375	2'709'850 205'375
353'727	2'838'538	2'915'225	2'915'225	2'915'225
237'267	1'431'307	1'431'307	1'431'307	1'431'307
0 0 46'310	4'875 27'200 291'058	20'875 27'200 316'177	24'875 27'200 316'177	20'875 57'200 316'177
21'250 5'600 5'000	134'600 18'700 14'000	134'600 18'700 17'000	134'600 18'700 14'000	134'600 18'700 26'650 76'000
750 4'746 0	4'100 12'890 0	4'100 22'890 0	4'100 15'390 0	4'100 22'890 0
4'250 1'625 11'543 4'133	25'500 23'495 44'043 30'800	25'500 23'495 44'043 30'800	25'500 23'495 44'043 30'800	21'250 23'495 44'043 30'800
15'000 10'000 8'833	94'200 14'000 10'000	94'200 14'000 10'000	94'200 14'000 10'000	94'200 14'000 10'000
210'040	821'461	909'080	973'080	55'000 969'980
-93'579	585'770	574'838	510'838	513'938
289'400	497'883	516'983	548'683	567'633
-382'979	87'887	57'855	-37'845	-53'695
0	0	0	0	0
-382'979	87'887	57'855	-37'845	-53'695
187	2'055	2'055	2'055	2'055
0 95	4'570 1'047	3'008 1'047	0 1'047	0 1'047
0	7'470	57'855	0	0 0 3'102
-383'262	70'417	-7'643	-40'946	-56'796
	314'560 39'167 353'727 237'267 0 0 46'310 21'250 5'600 5'000 4'746 0 4'250 1'625 11'543 4'133 15'000 10'000 8'833 71'000 210'040 -93'579 289'400 -382'979 187 0 95 0 0 283	314'560 2'646'538 39'167 192'000 353'727 2'838'538 237'267 1'431'307 0 4'875 0 27'200 46'310 291'058 21'250 134'600 5'600 18'700 5'000 14'000 0 17'000 750 4'100 4'746 12'890 0 0 4'250 25'500 1'625 23'495 11'543 44'043 4'133 30'800 15'000 94'200 10'000 14'000 8'833 10'000 71'000 55'000 210'040 821'461 -93'579 585'770 289'400 497'883 -382'979 87'887 0 0 -382'979 87'887 187 2'055 0 4'570 95 1'047 0 2'329 0 7'470 283 17'470	314'560 2'646'538 2'709'850 39'167 192'000 205'375 353'727 2'838'538 2'915'225 237'267 1'431'307 1'431'307 0 4'875 20'875 0 27'200 27'200 46'310 291'058 316'177 21'250 134'600 134'600 5'600 18'700 18'700 5'000 14'000 17'000 0 17'000 50'500 750 4'100 4'100 4'746 12'890 22'890 0 0 0 0 4'250 25'500 25'500 1'625 23'495 23'495 11'543 44'043 44'043 4'133 30'800 30'800 15'000 94'200 94'200 10'000 14'000 14'000 8'833 10'000 10'000 71'000 55'000 55'000 210'040 821'461 909'080 -93'579 585'770 574'838 289'400 497'883 516'983 -382'979 87'887 57'855 187 2'055 2'055 0 4'570 3'008 95 1'047 1'047 0 2'329 1'533 0 7'470 57'855 283 17'470 65'498	314'560 2'646'538 2'709'850 2'709'850 39'167 192'000 205'375 205'375 353'727 2'838'538 2'915'225 2'915'225 237'267 1'431'307 1'431'307 1'431'307 0 4'875 20'875 24'875 0 27'200 27'200 27'200 46'310 291'058 316'177 316'177 21'250 134'600 134'600 134'600 5'600 18'700 18'700 18'700 5'000 14'000 17'000 14'000 0 17'000 50'500 121'000 750 4'100 4'100 4'100 4'100 4'746 12'890 22'890 15'390 0 0 0 0 0 0 0 4'250 25'500 25'500 25'500 16'25 23'495 23'495 11'543 44'043 44'043 44'043 44'043 44'043 44'043 44'043 44'043 44'043 44'043 44'043 44'043 44'043 44'043 44'043 44'040 15'000 94'200 94'200 94'200 10'000 14'000 14'000 14'000 14'000 14'000 14'000 15'000 55'000 55'000 55'000 55'000 55'000 55'000 55'000 55'000 55'000 55'000 55'000 55'000 55'000 55'000 55'000 995 1'047 1'047 1'047 0' 2'329 1'533 0 0 7'470 57'855 0 0

Est reproduit ci-dessus le détail de ce que pourrait être le compte d'exploitation de la future société d'exploitation. Ce tableau a servi à l'élaboration des tableaux précédents (voir § 5.6 et 5.7 ci-dessus). Il tient compte également des charges financières liées au mode de financement imaginé ainsi que des différents types d'impôts.

5.10 La société d'exploitation

Toutes les activités présentées seront coordonnées et/ou gérées par la société Télé-Château-d'Oex SA (TCO) qui est propriétaire des installations de La Braye.

L'objectif est de créer une organisation forte et efficace pour optimiser le management, la gestion et le marketing des infrastructures touristiques, de loisirs et de culture, tout en diminuant les charges d'exploitation. Ainsi on augmente la solvabilité envers les banques et les investisseurs privés.

La **mission** de TCO est de « Faire découvrir la douceur de la nature alpine par la richesse de sa région et de ses activités. »

Sa **vision** est « Dans un parc naturel, offrir un panel d'activités variées pour tous, de la gare au sommet, dans le respect des valeurs de la région ».

Toutes les activités seront développées dans le but d'offrir des expériences uniques. Elles seront évolutives et modulables. Pour assurer cette évolution continue, TCO recrutera une personne dédiée au développement et à la coordination des activités.

Position	ETP	Emplois cumulés	Commentaires
Directeur TCO	80%	0,8	Annuel
Coordinateur d'activités	100%	1,8	Annuel
Secrétaire	50%	2,3	Annuel

Tous les projets identifiés, incluant les sports de glisse, répondront aux critères suivants :

- Ecotourisme
- Durabilité
- > Famille, pour tous
- Rentabilité, auto-financement
- > Générateur d'emplois
- Amélioration de l'image de la station
- > Découverte de la région et éducatif.

La structure de TCO sera finalisée selon la décision sur la poursuite du projet. Dans l'esprit d'un *partenariat public-privé*, la volonté serait d'avoir une représentation de la municipalité, de PERET et/ou de l'Office du tourisme au conseil d'administration.

TCO est une société actuellement sous-capitalisée. C'est la raison pour laquelle l'apport de fonds propres doit s'effectuer au travers d'une augmentation de capital substantielle dont la souscription serait largement ouverte aux habitants (permanents ou non), aux commerces et entreprises de la région et, plus largement, à tout investisseur intéressé.