

Business-Plan



ASSOCIATION
**EDELWEISS
PARADISE**

Projet 3 saisons & hiver Pays-d'Enhaut 2020 - 2026



**Version 3.2
3 octobre 2020**

The Nextep Sàrl pour :
Télé-Château-d'Oex SA
Route de la Ray 30, 1660 Château-d'Oex

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	8
3.	Analyse SWOT Pays-d'Enhaut	10
4.	Objectifs « Edelweiss Paradise » : un écosystème	11
4.1	Définition	11
4.2	Les valeurs	11
4.3	Objectifs principaux	12
4.4	Les critères de réussite	13
4.5	Un écosystème	14
4.6	MOB – Magic-Pass – Venir à Château-d'Oex	16
4.7	Un départ vers... l'expérience	16
4.8	La tête dans les étoiles	17
4.9	Les sens en éveil	17
4.10	Le ludoéducatif	18
5.	L'impact économique	19
5.1	La création de 23,45 emplois (ETP)	19
5.2	Hypothèses de fréquentation	19
5.3	Prix moyen pondéré	20
5.4	Les revenus par activité	21
5.5	Bénéfice estimé avant résultat financier et impôts (EBIT)	22
5.6	Revenus et charges par activités sur 2021 – 2026	23
5.7	Revenus et charges par activités sur 2021 – 2026	24
5.8	Des investissements de CHF 6'511'200.- répartis de 2020 à 2026	25
5.9	Budget prévisionnel d'exploitation 2021-2025	26
5.10	Détail financement et plan liquidités	27
5.11	La société d'exploitation	28
6.	Détails par projet	29
6.1	Les remontées mécaniques, téléskis et luges	29
6.2	Restaurant & Glamping	32
6.3	Jardin alpin, sentiers des découvertes, ruches, disc golf, espace de jeux	35
6.4	VTT, Cimgo, Trottinherbe, Mountain Kart	39
6.5	Tyroliennes	41
7.	Planification et prochaines étapes	44

Abstract

La société The Nextep Sàrl a reçu mandat de l'Association Edelweiss Paradise de définir 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.

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, bien qu'en légère hausse ces deux dernières saisons, 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 27%). Le redéploiement des activités sur l'ensemble de l'année n'est pas encore amorcé. Par ailleurs, on observe que deux tiers de la clientèle des stations helvétique 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 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 niveau différent, 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 7 ans et se montent à CHF 6'511'200.-.

Le projet, intégré dans un écosystème régional, doit être un moteur économique pour la région tout entière. Tel que prévu, il apporte plus de 23 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, de la commune ou des résidents permanents. Sans un soutien fort de toutes ces 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.

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.

TCO SA est une société d'exploitation avec un capital-actions de CHF 200'000.-. Toutes les installations lourdes de La Braye sont la propriété de TCO SA. La valeur totale ECA est de CHF 15 mios, la valeur fiscale est de CHF 831'000.-.

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.
- Aucune augmentation de tarif sur 5 ans.
- Augmentation de la fréquentation Magic Pass hiver : 5% en 2022 et 2% en 2023.
- Les revenus sont calculés sur le nombre de passages. Les charges, elles, ont été pour la plupart annualisées.
- Les chiffres 2021 sont estimés pour une période du 1^{er} août au 31 décembre, la saison d'hiver a été calculée sur 1 mois (décembre 2021).
- 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 de plus de 18 mois. 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.

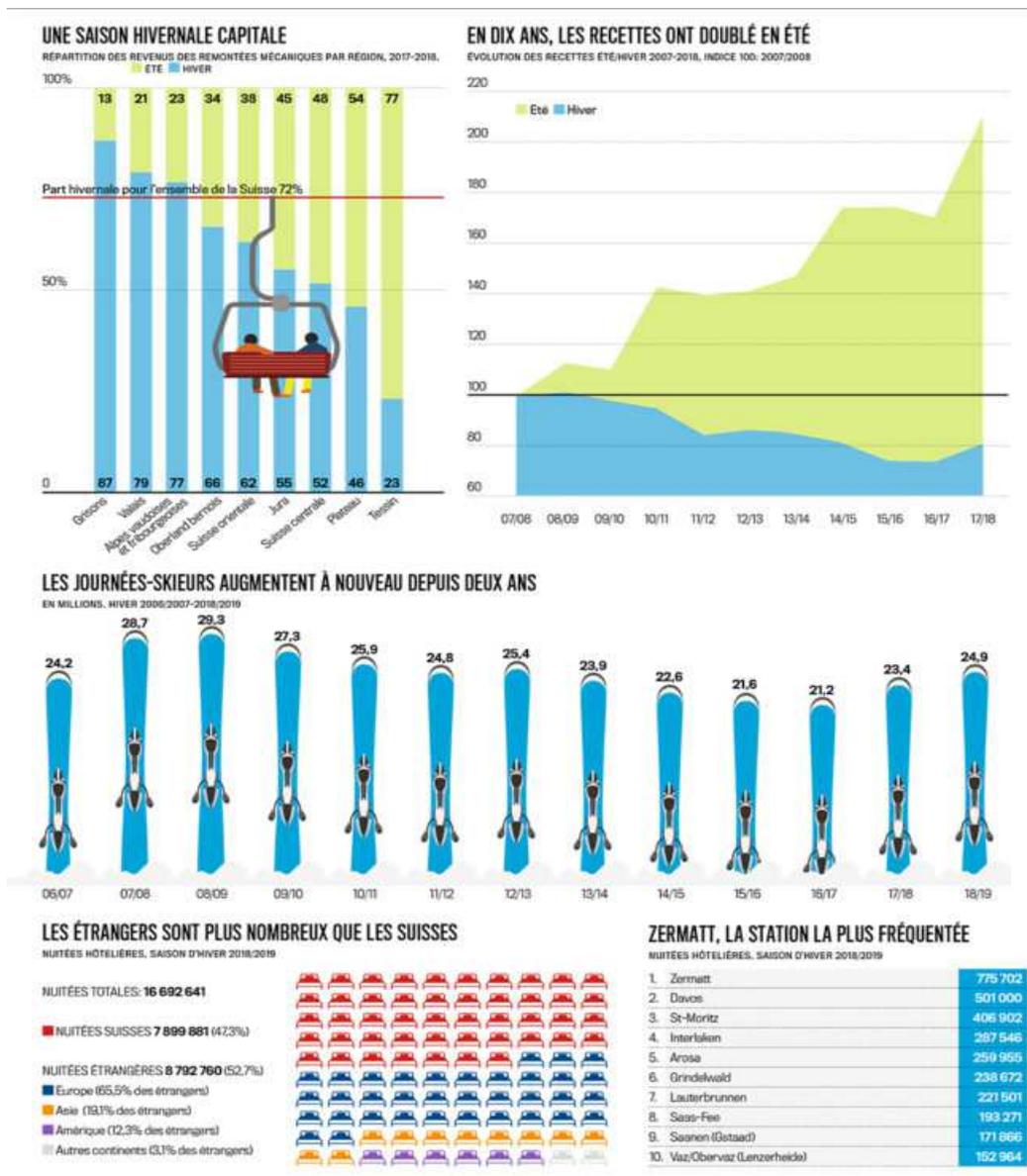
	2012		2013		2014		2015		2016	
	M1 - La Braye		M1 - La Braye		M1 - La Braye		M1 - La Braye		M1 - La Braye	
	Montée	Descente								
Total Hiver	27'192.00	27'192.00	30'325.00	27'697.00	26'614.00	24'855.00	22'203.00	20'756.00	20'667.00	19'545.00
Total Eté	6'604.00	4'389.00	6'678.00	5'049.00	5'985.00	4'422.00	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

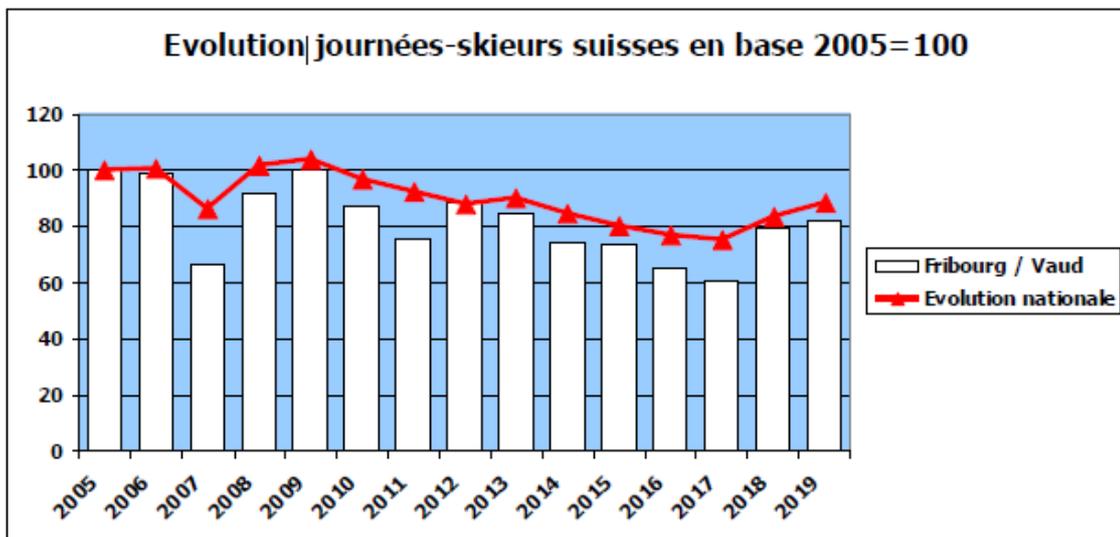
Selon l'étude de Laurent Vanat (2019), le marché du ski en Suisse a hélas connu de nombreuses années en perte de vitesse et la fréquentation (mesurée en journées-skieurs ou premiers passages) a accusé une tendance à la baisse assez marquée. Cette évolution se retrouve tant au niveau national qu'au niveau régional. Fort heureusement, les deux derniers hivers ont bénéficié de conditions climatiques plus favorables qui ont contribué à redresser légèrement la tendance, sans qu'il soit clair, à ce jour, que cette évolution est durable.

Cette constatation est reconnue dans l'article du magazine Bilan (décembre 2019 – janvier 2020) : « 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 ».



Au niveau des remontées mécaniques suisses, on observe que depuis 2015 2/3 de la clientèle réside en Suisse. En ajoutant les parts de marché que représentent l'Allemagne et le Royaume-Uni, nous arrivons 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.

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



Selon l'étude RMS (Remontées mécaniques suisses) 2019, 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.

Selon les statistiques de l'OFS ; les nuitées ont baissé entre la saison 2017/2018 et celle de 2018/2019.

Arrivées et nuitées cumulées selon les destinations touristiques du canton de Vaud, hôtels et établissements de cure								
Source: Office fédéral de la statistique (OFS), statistique de l'hébergement touristique								
Don								
Destinations (14) touristiques	Arrivées		Nuitées		HIVER 17/18			
	Hiver 2016 - 2017	Hiver 2017 - 2018	Hiver 2016 - 2017	Hiver 2017 - 2018	Variation abs. des arrivées	Variation arrivées en %	Variation abs. des nuitées	Variation nuitées en %
Aigle-Leysin-Les Mosses	35,303	42,266	115,637	132,136	6,963	19.7%	16,499	14.3%
Avenches et env.	3,782	3,424	10,158	9,379	-358	-9.5%	-779	-7.7%
Château-d'Oex-Rougemont-Rossinière	5,177	6,454	13,213	14,998	1,277	24.7%	1,785	13.5%
Echallens et env.	1,064	929	2,466	2,571	-135	-12.7%	105	4.3%
Lausanne agglo.	257,923	268,410	495,441	513,431	10,487	4.1%	17,990	3.6%
Montreux Riviera	136,276	136,106	275,230	264,102	-170	-0.1%	-11,128	-4.0%
Morges et env.	16,718	17,622	33,585	32,090	904	5.4%	-1,495	-4.5%
Moudon et env.	1,244	995	3,216	2,682	-249	-20.0%	-534	-16.6%
Nyon-St-Cergue et env.	32,887	34,565	75,351	75,018	1,678	5.1%	-333	-0.4%
Oron et env.								
Payerne et env.	1,494	1,474	2,814	3,055	-20	-1.3%	241	8.6%
Vallée de Joux	4,067	3,903	6,666	6,890	-164	-4.0%	224	3.4%
Villars-Diablerets-Gryon-Bex	47,836	48,982	129,259	130,377	1,146	2.4%	1,118	0.9%
Yverdon-les-Bains Région	25,717	25,741	49,939	46,578	24	0.1%	-3,361	-6.7%
Total	569,488	590,871	1,212,975	1,233,307	21,383	3.8%	20,332	1.7%

	Arrivées		Nuitées		HIVER 2019			
	Hiver 2017 - 2018	Hiver 2018 - 2019	Hiver 2017 - 2018	Hiver 2018 - 2019	Variation abs. des arrivées	Variation arrivées en %	Variation abs. des nuitées ^{L12}	Variation nuitées en %
	Destinations (14) touristiques							
Aigle-Leysin-Les Mosses	42,341	44,253	132,111	124,622	1,912	4.5%	-7,489	-5.7%
Avenches et env.	3,461	2,667	9,430	9,093	-794	-22.9%	-337	-3.6%
Château-d'Oex-Rougemont-Rossinière	6,254	5,963	14,592	12,000	-291	-4.7%	-2,592	-17.8%
Echallens et env.	929	586	2,571	1,715	-343	-36.9%	-856	-33.3%
Lausanne aggl.	269,252	274,079	515,565	524,491	4,827	1.8%	8,926	1.7%
Montreux Riviera	135,909	140,801	263,775	269,140	4,892	3.6%	5,365	2.0%
Morges et env.	17,676	17,730	32,184	32,103	54	0.3%	-81	-0.3%
Moudon et env.	995	910	2,682	2,339	-85	-8.5%	-343	-12.8%
Nyon-St-Cergue et env.	34,987	35,861	75,656	76,614	874	2.5%	958	1.3%
Payerne et env.	1,521	1,601	3,041	3,425	80	5.3%	384	12.6%
Vallée de Joux	3,897	4,814	6,931	8,077	917	23.5%	1,146	16.5%
Villars-Diablerets-Gryon-Bex	48,803	45,767	129,305	119,819	-3,036	-6.2%	-9,486	-7.3%
Yverdon-les-Bains Région	25,935	26,216	47,024	45,233	281	1.1%	-1,791	-3.8%
Total	591,960	601,248	1,234,867	1,228,671	9,288	1.6%	-6,196	-0.5%

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.

En matière de remontées mécaniques, les chiffres démontrent qu'en Suisse, la part des transports hivernaux représente encore 73% en moyenne de tous les transports réalisés par année. Cette part est très variable d'une région à l'autre : elle représente 92% aux Grisons alors qu'elle n'est que de 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.

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 seules 5 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 c'est le bon moment d'en lancer sa réalisation.

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 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.

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. Il sera intéressant d'observer dans les prochaines années, 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.

3. Analyse SWOT Pays-d'Enhaut

<p style="text-align: center;">Edelweiss Paradise</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; width: 100%;"/> <p style="text-align: center;">Environnement</p>	<p>Points forts</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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 	<p>Points à améliorer</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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
<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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 	<p>Stratégie Forces - Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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. 	<p>Stratégie Amélioration - Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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.
<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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 	<p>Stratégie Forces - Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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. 	<p>Stratégie Amélioration - Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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.

4.3 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 + ski** : « *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.
- **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 :

- Diminuer la dépendance au tourisme hivernal et développer de nouveaux produits et des expériences attrayantes pour un tourisme 3 saisons et hiver,
- Éliminer la dépendance vis-à-vis de la commune pour l'exploitation,
- Contribuer à la dynamique économique de la région et créer des emplois,
- 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,
- 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,
- 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 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.

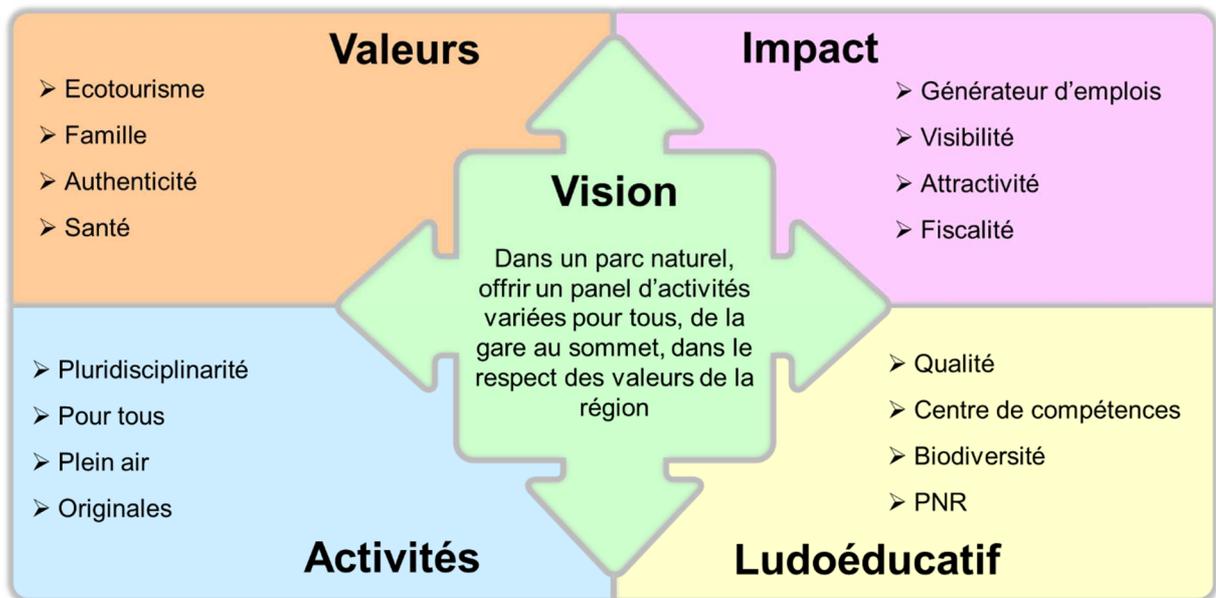
La structure organisationnelle des activités, l'annualisation des embauches et la formation seront l'opportunité de faire une véritable différence au niveau du professionnalisme et du service.

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.

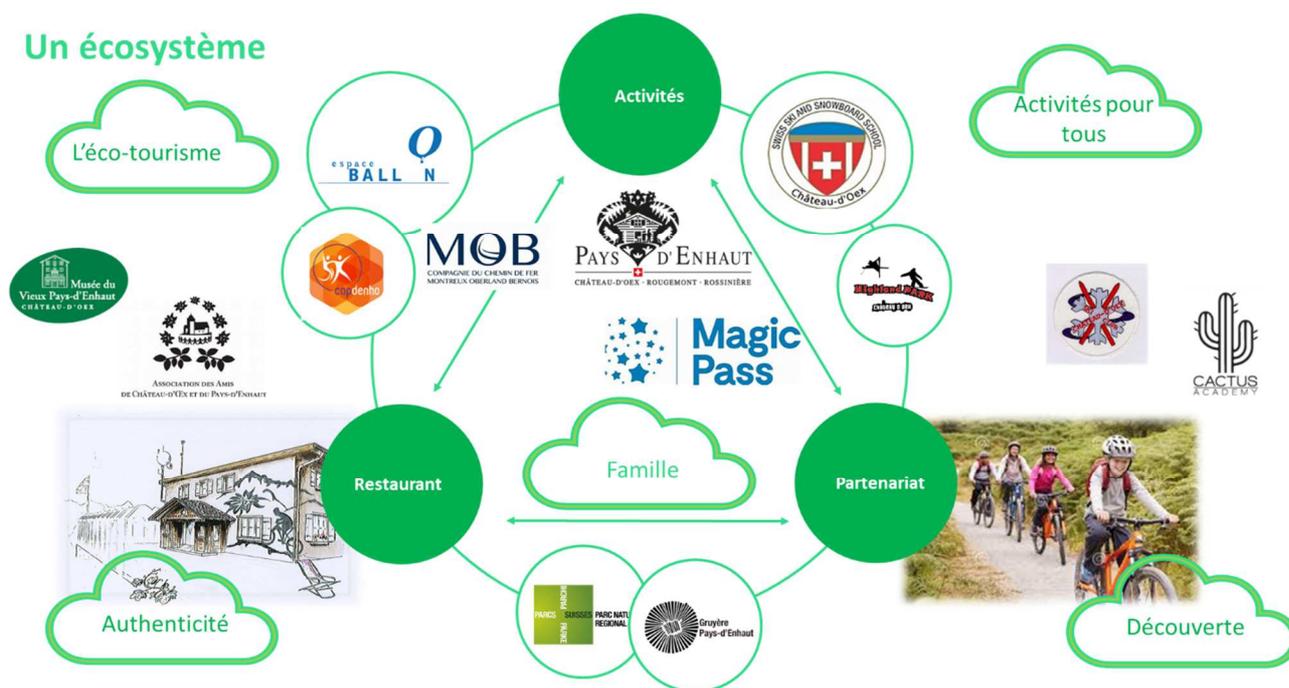
Le schéma suivant résume l'interaction qu'il y a entre les différentes composantes du projet et comment elles contribuent à la réalisation de la vision.



4.5 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.

Un écosystème



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.

4.6 MOB – Magic-Pass – Venir à Château-d'Oex

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.



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 lors du prochain Montreux Jazz Festival.

La gare de Château-d'Oex pourrait être le départ d'une chasse au trésor à travers la région, en toute saison : une découverte clé en main du Pays-d'Enhaut au travers d'énigmes mises à disposition au travers d'une application.

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 30 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.

4.7 Un départ vers... l'expérience

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.



Une opportunité pour encourager le tourisme vert et les sportifs dans le respect des recommandations de développement durable.

La station de départ pour le « restaurant dans les étoiles » afin d'admirer faune et flore ou juste prendre le temps, dans l'esprit de ralentir et de se ressourcer.

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 descente en « mountain kart » ou en cimgo.

L'accès à Praz-Perron est défavorable aux voitures et autobus. En effet, la route étroite restreint le trafic et les possibilités de croisement. Un trafic supplémentaire empêcherait la circulation de tous les véhicules d'urgence.

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 à l'étude. 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 que un départ pour une piste de luge attractive pour toute la famille, un parc d'apprentissage du ski et une piste spéciale débutant: une «slow piste».

Un projet qui optimise l'efficacité des installations de transport existantes avec la concentration sur la ligne principale.

4.8 La tête dans les étoiles

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 ?

Permettre aux enfants de se dépenser en développant leur sens de l'équilibre et de l'agilité dans un mini parc-aventure au grand air, pendant que les parents savourent leur repas aux sons d'un concert.

Organiser des événements réguliers ou ponctuels, saisonniers, tels que les brunchs montagnards, un petit-déjeuner au lever du soleil, etc...

Organiser, en partenariat avec les musées régionaux ou cantonaux, des résidences d'artistes.

4.9 Les sens en éveil

Au cœur d'un parc naturel régional, on propose une palette d'activités ludiques et didactiques pour tous, avec en toile de fond un fantastique panorama de montagnes et de vallées, concrétisant ainsi **le concept de la montagne pour tous**.

Il y a des activités qui sont attendues par le visiteur mais qui ne sont pas source de revenus.



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, le sentier des panoramas ou la randonnée des Rochers du Midi pour les plus expérimentés.

La piste pour débutants pourra aussi être utilisée pour des descentes en mountain kart ou en cimgo, permettant ainsi à la région de se différencier, en offrant une activité pour les personnes en situation d'handicap.

Un retour aux sources alliant l'introspection et la souplesse avec des sessions de yoga ou de méditation.

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

4.10 Le ludoéducatif



Dans l'esprit du visiteur qui cherche de la nouveauté, à vivre des expériences originales, développer une offre ludique et éducative autour des thèmes des ballons, du découpage avec des expositions itinérantes, un jardin avec une approche didactique sur la flore indigène. Ce concept ludoéducatif peut contribuer à faire de Château d'Oex un centre de compétences pour les écoles à la montagne. Voici donc quelques-unes des idées qui sont en cours d'évaluation et de discussion.

5. L'impact économique

5.1 La création de 23,45 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 23.45 emplois directs à plein temps et probablement plusieurs dizaines d'autres emplois indirects.



Activités	ETP	Commentaires
Société d'exploitation	2,3	Annuel
Remontées Mécaniques	7,5	Annuel
Téléskis et luges Entretien des pistes (hiver)	3,5	Annuel et saisonnier
Sentiers & VTT	0,75	9 mois
Tyroliennes	4,5	6 mois
Restaurant & Glamping	4,9	Annuel
Total	23,45	

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.

5.2 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 base de calcul des fréquentations a été 80% de la moyenne des montées de La Brayé entre 2012 – 2016, soit 28'000 passages.

	2012		2013		2014		2015		2016	
	M1 - La Brayé		M1 - La Brayé		M1 - La Brayé		M1 - La Brayé		M1 - La Brayé	
	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

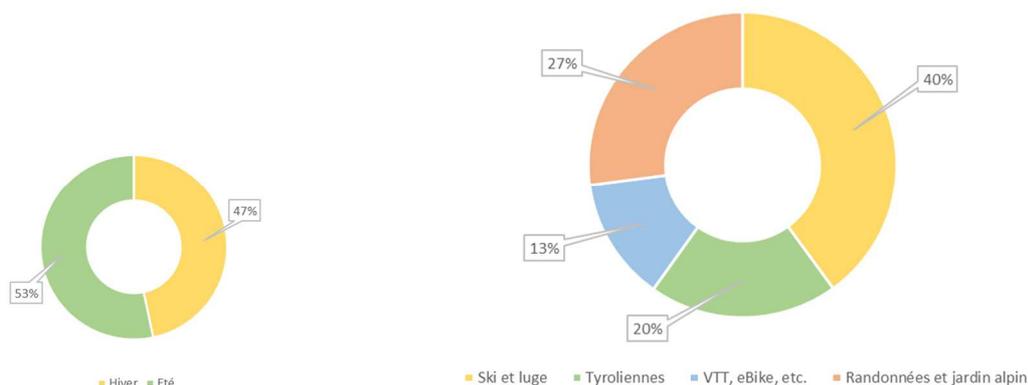
Avec l'intégration du programme « Magic Pass », une hypothèse d'augmentation de 5% en 2022 et 2% en 2023 des passages est prévue. La fréquentation est ensuite stabilisée dès 2024.

La fréquentation estivale (mai-octobre) a vu une augmentation en lien avec la mise en œuvre des activités VTT et tyroliennes :

- VTT – 7'860 passages sur 6 mois. A titre de comparaison, La Berra comptabilise 37'000 passages sur la même période,
- Tyroliennes – 12'000 passages, calculés sur 20 jours/mois sur 6 mois. Le Fantasticable (Châtel – France) comptabilise entre 10 et 14'000 passages selon Laurent Vanat.

Fréquentation hiver – mi-décembre à mi-avril : 28'000 personnes, y compris les piétons et les activités autres que le ski. Le Magic-Pass représente 43%.

Fréquentation été – mi-mai à fin octobre : 32'000 personnes, le Magic-Pass représente 23,5%.



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 de l'achalandage.

5.3 Prix moyen pondéré

Journée skieur	28.25
Journée skieur MP	17.65
Piéton hiver	11.40
Piéton été	11.00
MP été	5.45
VTT	12.50
Tyrolienne	10.90

Les hypothèses de prix ont été définies en fonction des derniers prix pratiqués lors de la saison 2016-2017 ainsi que 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, les tyroliennes et le VTT.

Le prix moyen pondéré tient compte pour tout ce qui touche aux remontées mécaniques d'un ratio de rendement à 80% qui se justifie par le fait que les prix moyens sont parmi les plus bas du marché. Pour les activités, les prix considérés étant déjà très bas, aucun ratio de rendement n'a été pris en compte.

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.

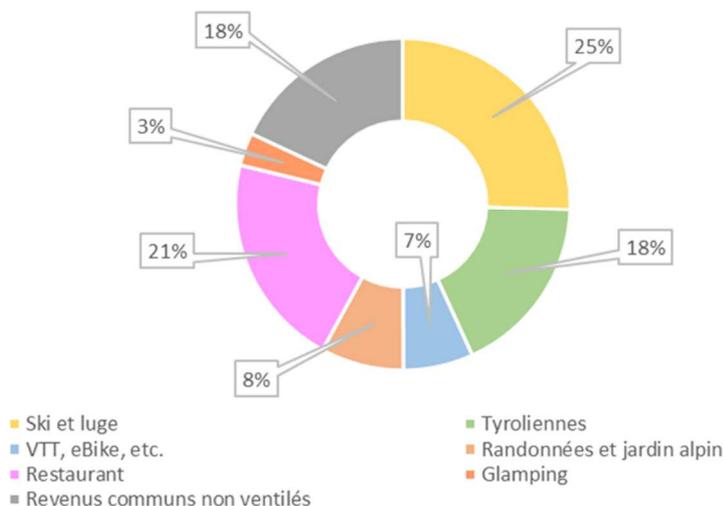
5.4 Les revenus par activité

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 2021, tous les calculs ont été faits sur une base de 5 mois, soit dès le 1^{er} août 2021.

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 les mois d'avril et de novembre comme des mois creux qui seront mis 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 4 mois, de mi-décembre à mi-avril.

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. Le ski et la luge ne représentent que 25% 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 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

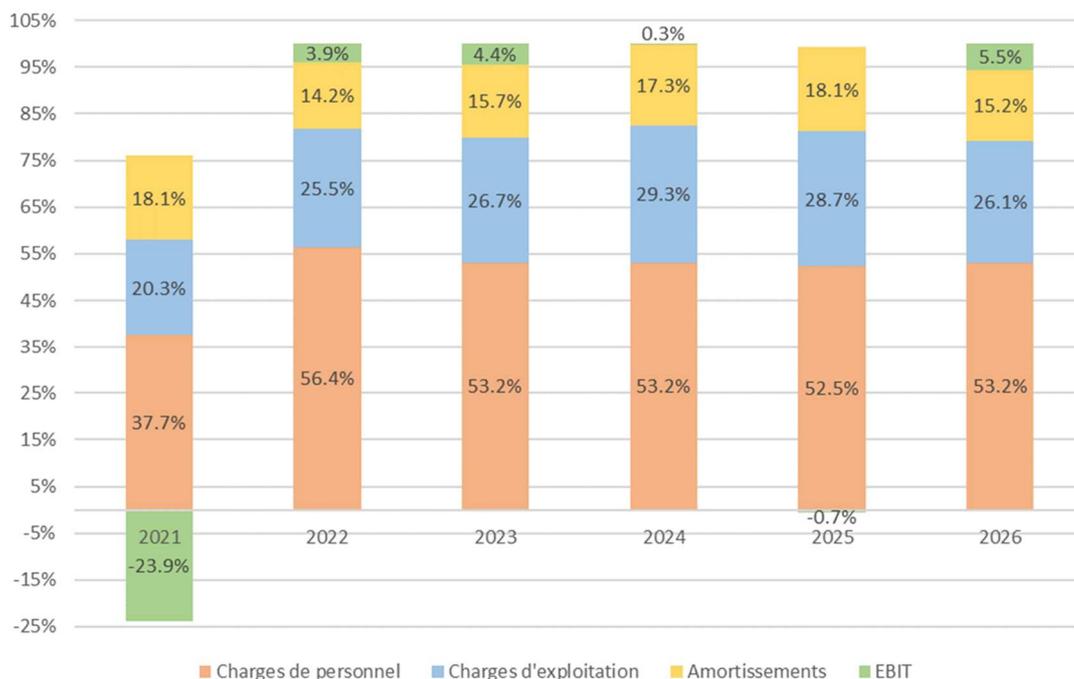
- consommer une boisson)
- Le taux moyen d'occupation retenu se situe en moyenne à 32%.
- Le taux d'occupation de la table du chef est estimé à 45%.
- Le taux d'occupation du glamping est fixé à 25%.

Ainsi, on mise sur un chiffre d'affaires total en 2023 (moment où toutes les activités seront disponibles à 100% sur une année complète) de CHF 2'507'000.-.

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.

5.5 Bénéfice estimé avant résultat financier et impôts (EBIT)



Les hypothèses de calcul pour la période 2021 – 2026 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 2021 sont estimés pour une période allant du 1er août au 31 décembre. Les chiffres de la saison hivernale sont donc estimés sur le seul mois de décembre. Entre 2024 et 2026, les investissements prévus pour la partie électrique du télésiège, le remplacement des cabines, le renouvellement des sièges à bulle et le développement du restaurant impactent l'amortissement (en 2024, ils passent de 15.7% à 17.3%) et conditionnent donc directement le résultat final,

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.

5.6 Revenus et charges par activités sur 2021 – 2026

Activité Élément	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Téléskis et luge						
Revenus	156'435	636'418	640'903	640'903	640'903	640'903
Charges de personnel	131'404	343'058	343'058	343'058	343'058	343'058
Charges d'exploitation	50'283	128'195	144'845	189'095	149'745	108'595
Amortissements	50'580	42'580	42'580	51'706	62'476	65'152
EBIT	-75'831	122'586	110'421	57'045	85'625	124'099
Tyroliennes						
Revenus	50'620	333'978	441'928	441'928	441'928	441'928
Charges de personnel	77'628	299'954	290'468	290'468	290'468	290'468
Charges d'exploitation	15'198	41'500	69'210	74'160	75'920	74'160
Amortissements	25'358	45'358	87'358	94'051	101'949	106'111
EBIT	-67'565	-52'834	-5'108	-16'751	-26'409	-28'811
VTT, e-bike, Cimgo, Mountain Kart, etc.						
Revenus	96'950	169'280	169'280	169'280	169'280	169'280
Charges de personnel	43'104	59'704	59'704	59'704	59'704	59'704
Charges d'exploitation	24'527	53'000	55'440	61'240	87'880	57'240
Amortissements	27'421	30'621	30'621	33'055	35'927	30'240
EBIT	1'898	25'955	23'515	15'281	-14'231	22'096
Restaurant et glamping						
Revenus	206'459	589'092	603'010	603'010	603'010	603'010
Charges de personnel	135'814	292'023	292'023	292'023	292'023	292'023
Charges d'exploitation	100'616	259'351	263'332	265'582	271'032	270'232
Amortissements	51'227	70'427	70'427	85'969	89'559	73'451
EBIT	-81'198	-32'709	-22'772	-40'564	-49'604	-32'696
Jardin alpin, sentiers découverte, disc-golf						
Revenus	75'852	200'936	200'936	200'936	200'936	200'936
Charges de personnel	45'824	64'499	64'499	64'499	64'499	64'499
Charges d'exploitation	21'347	24'950	31'195	33'220	33'940	33'220
Amortissements	23'707	32'041	32'041	31'445	26'343	28'045
EBIT	-15'026	79'446	73'201	71'772	76'154	75'171
Commun						
Revenus	199'586	451'000	451'000	451'000	451'000	451'000
Charges de personnel	133'306	283'539	283'539	283'539	283'539	283'539
Charges d'exploitation	93'507	99'250	105'655	110'380	112'060	110'380
Amortissements	94'206	118'206	130'206	136'594	144'133	78'106
EBIT	-121'433	-49'994	-68'399	-79'513	-88'732	-21'025
TOTAUX						
Revenus	785'902	2'380'704	2'507'057	2'507'057	2'507'057	2'507'057
Charges de personnel	567'079	1'342'777	1'333'291	1'333'291	1'333'291	1'333'291
Charges d'exploitation	305'479	606'246	669'677	733'677	730'577	653'827
Amortissements	272'498	339'232	393'232	432'818	460'385	381'105
EBIT	-359'154	92'449	110'857	7'271	-17'196	138'834

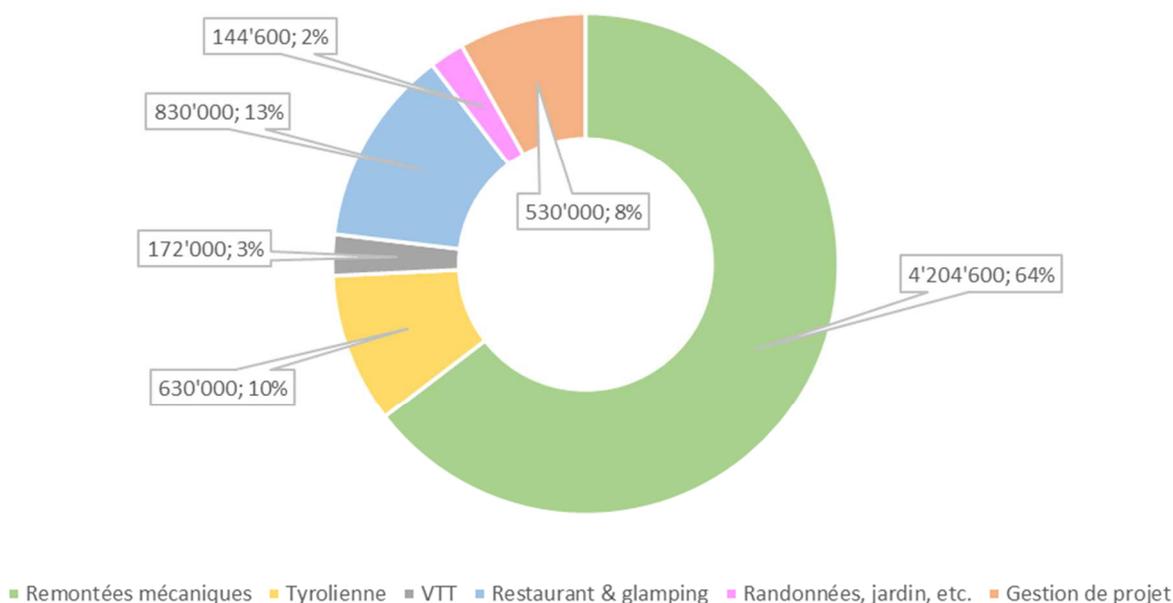
Ce tableau montre, pour chaque activité, les revenus, charges de personnel, charges d'exploitation et résultat d'exploitation avant résultat financier et impôts (EBIT). Les produits et charges des remontées mécaniques ont été répartis sur les activités puisqu'elles ne sont qu'un moyen de réaliser une activité. A part la première année qui sera déficitaire puisque seuls 5 mois d'exploitation sont calculés, les autres années arrivent à produire un EBIT positif. En ce qui concerne 2025, le résultat tient compte de charges importantes d'entretien et de maintenance.

5.7 Revenus et charges par activités sur 2021 – 2026

Activité Elément	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Téléskis, luge	0	156'435	636'418	640'903	640'903	640'903	640'903
Journées skieur	0	84'044	336'175	336'175	336'175	336'175	336'175
Magic-Pass hiver	0	53'391	224'243	228'728	228'728	228'728	228'728
Activités luge	0	19'000	76'000	76'000	76'000	76'000	76'000
Tyroliennes	0	50'620	333'978	441'928	441'928	441'928	441'928
Montées	0	0	99'190	99'190	99'190	99'190	99'190
Magic-Pass été (répartition)	0	6'370	15'288	15'288	15'288	15'288	15'288
Tyrolienne actuelle	0	44'250	44'250	44'250	44'250	44'250	44'250
Tyrolienne(s) nouvelle(s)	0	0	158'250	253'200	253'200	253'200	253'200
Photos nouvelle(s) tyrolienne(s)	0	0	17'000	30'000	30'000	30'000	30'000
VTT, e-bike, Cimgo, Mountain Kart, etc.	0	96'950	169'280	169'280	169'280	169'280	169'280
Montées	0	31'250	75'000	75'000	75'000	75'000	75'000
Magic-Pass été (répartition)	0	4'200	10'080	10'080	10'080	10'080	10'080
Utilisation des pistes	0	38'500	46'200	46'200	46'200	46'200	46'200
Location trottin'herbe	0	18'000	18'000	18'000	18'000	18'000	18'000
Location kart	0	5'000	20'000	20'000	20'000	20'000	20'000
Restaurant et glamping	0	206'459	589'092	603'010	603'010	603'010	603'010
Repas	0	104'810	371'369	373'402	373'402	373'402	373'402
Boissons	0	43'899	148'723	149'358	149'358	149'358	149'358
Glamping - 5 tentes	0	33'375	39'000	44'625	44'625	44'625	44'625
Demi-pension	0	24'375	30'000	35'625	35'625	35'625	35'625
Jardin alpin, sentiers découverte, disc-golf	0	75'852	200'936	200'936	200'936	200'936	200'936
Piétons hiver	0	11'400	45'600	45'600	45'600	45'600	45'600
Piétons été	0	42'900	102'960	102'960	102'960	102'960	102'960
Magic-Pass été (répartition)	0	6'552	15'726	15'726	15'726	15'726	15'726
Forfait 10 montées	0	15'000	36'000	36'000	36'000	36'000	36'000
Vente de miel	0	0	650	650	650	650	650
Société d'exploitation	0	199'586	451'000	451'000	451'000	451'000	451'000
Contribution de soutien	0	137'919	331'000	331'000	331'000	331'000	331'000
Contribution de participation	0	41'667	100'000	100'000	100'000	100'000	100'000
Sponsoring	0	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000
Contribution EP	0	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000
TOTAUX	0	785'902	2'380'704	2'507'057	2'507'057	2'507'057	2'507'057

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 6'511'200.- répartis de 2020 à 2026



Les investissements ont été planifiés sur une période de 7 ans. Le cash-flow cumulé dès 2022 permettrait de financer dans une large mesure les investissements prévus en 2025 et 2026 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 Élément	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Remontées mécaniques	101'500	2'315'300	-	-	608'400	718'000	378'400
Téléskis, luge	-	83'000	-	-	-	-	-
Tyroliennes	10'000	200'000	420'000	-	-	-	-
VTT, e-bike, Cimgo, Mountain Kart, etc.	10'000	136'000	26'000	-	-	-	-
Restaurant et glamping	50'000	530'000	-	-	250'000	-	-
Jardin alpin, sentiers découverte, disc-golf	20'000	69'600	25'000	-	30'000	-	-
Société d'exploitation	-	350'000	120'000	60'000	-	-	-
TOTAUX	191'500	3'683'900	591'000	60'000	888'400	718'000	378'400
TOTAUX CUMULES	191'500	3'875'400	4'466'400	4'526'400	5'414'800	6'132'800	6'511'200

Pour démarrer le projet, il est nécessaire d'obtenir un financement de CHF 4'466'400.-, pour la période 2020 – 2022, 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 2021-2025

	TOTAL				
	2021	2022	2023	2024	2025
INVESTISSEMENT	3'875'400	591'000	60'000	888'400	718'000
EXPLOITATION					
REVENUS D'EXPLOITATION	724'232	2'243'702	2'357'055	2'357'055	2'357'055
AUTRES REVENUS	61'667	137'000	150'000	150'000	150'000
TOTAL REVENUS	785'899	2'380'702	2'507'055	2'507'055	2'507'055
CHARGES D'EXPLOITATION					
Personnel	567'080	1'342'779	1'333'293	1'333'293	1'333'293
Charges directes					
Charges de matériel (achat et locations)	3'230	3'000	19'000	23'000	19'000
Travaux et prestations de tiers	12'200	27'200	27'200	27'200	57'200
Charges de marchandises destinées à la vente	50'802	178'301	179'232	179'232	179'232
Charges d'énergie (électricité, gaz, carburants, eau)	36'650	80'100	80'100	80'100	80'100
Autres charges pour matériel, marchandises et prestations	9'200	18'700	18'700	18'700	18'700
Charges de locaux (entretien, nettoyage, locations, etc.)	5'000	14'000	17'000	14'000	26'650
Entretien, réparations, remplacement machines	5'000	17'000	50'500	121'000	76'000
Entretien, réparations, remplacement matériel	2'550	4'100	4'100	4'100	4'100
Entretien, réparations, remplacement installations et mobilier	17'246	12'890	22'890	15'390	22'890
Entretien, réparations, remplacement outillage	0	0	0	0	0
Leasing d'équipements de production	5'750	29'100	29'100	29'100	24'850
Charges de véhicules (entretien, assurances, taxes, carburants)	9'375	30'495	30'495	30'495	30'495
Assurances choses, dégâts naturels et RC	21'293	44'043	44'043	44'043	44'043
Autorisations et patentes	17'633	30'800	30'800	30'800	30'800
Charges d'énergie (électricité, gaz, eau, assainissement)	16'667	40'000	40'000	40'000	40'000
Charges d'administration	11'700	14'000	14'000	14'000	14'000
Charges informatiques	4'167	10'000	10'000	10'000	10'000
Charges de publicité	77'017	52'517	52'517	52'517	52'517
Total Charges directes	305'480	606'246	669'677	733'677	730'577
RESULTAT D'EXPLOITATION (EBITDA)	-86'660	431'677	504'085	440'085	443'185
AMORTISSEMENTS ET CORRECTIONS DE VALEUR	272'498	339'232	393'232	432'818	460'385
RESULTAT D'EXPLOITATION AVANT RESULTAT FINANCIER (EBIT)	-359'159	92'446	110'853	7'267	-17'200
RESULTAT FINANCIER	-7'000	-14'000	-14'000	-14'000	-14'000
RESULTAT D'EXPLOITATION AVANT IMPÔTS (EBT)	-366'159	78'446	96'853	-6'733	-31'200
IMPÔTS					
Impôts cantonaux sur le capital	187	1'006	1'079	1'163	1'163
Impôts cantonaux sur le bénéfice	0	0	4'056	4'992	0
Impôts communaux sur le capital	95	513	550	593	593
Impôts communaux sur le bénéfice	0	0	2'067	2'544	0
Impôts fédéraux	0	0	6'630	8'160	0
Total Impôts	283	1'519	14'382	17'452	1'756
RESULTAT DEL'EXERCICE	-366'441	76'927	82'472	-24'185	-32'956

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 Détail financement et plan liquidités

en '000 de CHF	2021				2022				2023				2024				2025				2026	
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2
ENCAISSEMENTS																						
Revenus des activités	0	0	296	260	517	420	719	301	517	416	886	319	517	333	965	319	517	254	974	319	517	245
Autres revenus	0	0	56	82	75	101	80	75	75	101	80	75	75	101	80	75	75	101	80	75	75	101
Contributions et sponsoring	0	0	10	52	0	0	10	110	0	0	10	110	0	0	10	110	0	0	10	110	0	0
Versement des fonds propres	1'200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prêt bancaire	350	0	350	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	600	0	0	0	0	0	0
Prêt FET / FER	0	500	0	500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prêt LADE / LPR	500	500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aide à fonds perdus	0	0	567	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DES ENCAISSEMENTS	2'050	1'000	1'279	894	592	521	809	486	592	517	976	504	592	434	1'055	1'104	592	355	1'064	504	592	346
DECAISSEMENTS																						
Investissements	187	2'193	1'207	587	280	86	254	16	16	16	16	16	97	97	108	0	0	0	0	773	0	407
Charges de personnel	14	33	194	326	372	303	347	320	372	300	343	319	372	300	343	319	372	300	343	319	372	300
Charges d'exploitation	0	37	140	129	215	113	148	129	217	148	149	155	215	187	148	182	215	197	148	169	208	158
TVA	0	-13	-159	-71	-27	7	23	28	17	26	25	57	16	20	11	56	15	27	11	65	-39	27
Impôts	0	0	0	0	0	0	0	2	0	5	5	4	0	6	6	5	0	0	0	2	0	2
Intérêts passifs	0	2	2	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
Amortissements financiers																						
FET / FER (15 ans)	0	0	0	0	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
LADE/LPR (15 ans)	0	0	0	0	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
TOTAL DES DECAISSEMENTS	201	2'251	1'384	975	878	546	810	533	660	532	576	588	738	647	653	599	640	561	540	1'365	579	932
Solde en début de période	0	1'849	597	492	412	125	100	99	52	-15	-30	370	285	139	-74	328	832	784	578	1'102	241	254
Variation de trésorerie	1'849	-1'251	-105	-81	-286	-25	-1	-47	-68	-15	400	-84	-146	-213	402	505	-48	-206	524	-861	13	-586
Solde en fin de période	1'849	597	492	412	125	100	99	52	-15	-30	370	285	139	-74	328	832	784	578	1'102	241	254	-331

Le tableau de trésorerie ci-dessus, présenté par trimestre civil, montre que la future société d'exploitation pourrait devoir avoir recours à l'emprunt à certains moments pour assurer sa trésorerie (T1 et T2 2023, T2 2024, T2 2026). Le montant de T2-2026 relève de gros investissements effectués fin 2025 et mi-2026 (CHF 1'180'000.-) qui sont en conséquence financés par les fonds propres de l'entreprise à hauteur de 72%.

5.11 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
- 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 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 devrait 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.

6. Détails par projet

6.1 Les remontées mécaniques, téléskis et luges



Objectif :

Pour soutenir le développement des activités proposées, il est nécessaire de remettre les remontées mécaniques aux normes et au goût du jour. Pour soutenir la stratégie **3 saisons + ski**, en complément à La Videmanette qui répond au besoin des skieurs chevronnés, La Braye permettra de répondre aux besoins du ski en famille, de redécouvrir le ski classique, avoir des pistes pour apprendre le ski, ainsi que savourer les plaisirs simples de la neige, tels que la luge ou les raquettes.

La ligne principale de La Braye ainsi que les bâtiments nécessaires à l'exploitation sont maintenus et rénovés:

- *Téléphérique Château-d'Oex - Praz Perron*
- *Télesiège Praz-Perron - La Montagnette*
- *Téléskis « Le Poma » et « Le Grin » (hiver uniquement)*
- *La Montagnette*
- *Bâtiments annexes*

Entre les remontées mécaniques et les téléskis, on compte une création de 11 postes.

Postes des remontées mécaniques :

Qualifications	ETP	Emplois cumulés	Commentaires
Chef technique et exploitation	80%	0,8	Annuel
Mécanicien	70%	1,5	Annuel
Remontées	400%	5,5	Annuel
Caissier et comptable	100%	6,5	Annuel
Tournant	100%	7,5	Annuel

Postes des téléskis et luges :

Qualifications	ETP	Emplois cumulés	Commentaires
Téléskis	133%	1,3	Saisonnier – 4 mois
Dameur	17%	1,65	Saisonnier – 4 mois
Patrouilleur	100%	2,65	Annuel
Tournant	100%	3,65	Annuel

Dates clés

Analyse Sabert	Complétée novembre 2020
Financement	Fin février 2021
Rénovation	Mars 2021
Ouverture	Août 2021

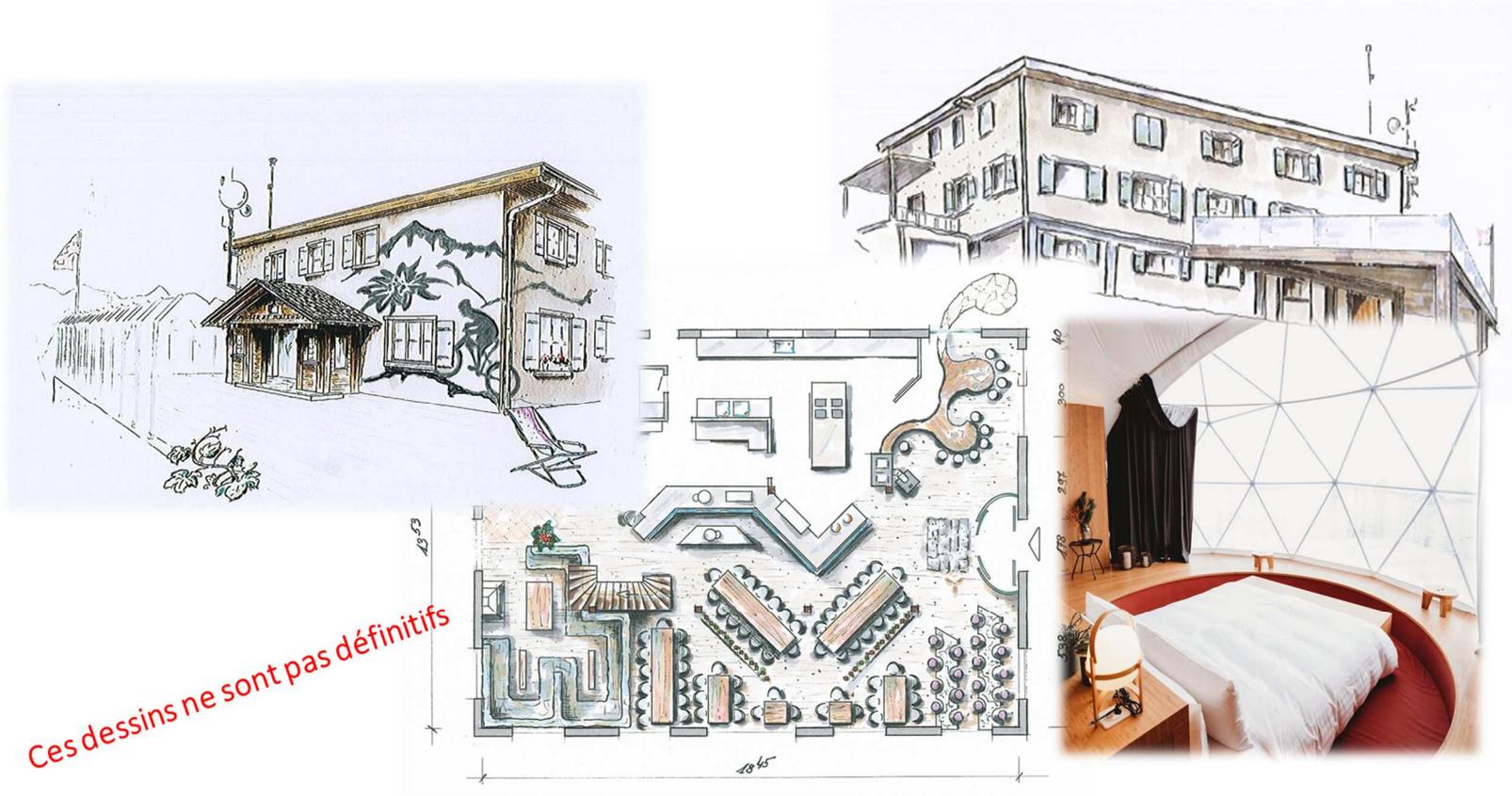
Les investissements requis pour la remise aux normes des remontées mécaniques et téléskis sont :

Activité Élément	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Remontées mécaniques	101'500	2'315'300	-	-	608'400	718'000	378'400
Etude technique Sabert, phases 1 et 2	101'500						
Concession		10'000					
Rénovation technique des stations		59'100					
Télécabine							
Motrice, ligne, réducteur, contre-poulie		468'800					
Rénovation des stations		230'000					
Partie électrique		627'600					
Etude technique, montage, documentation		334'800					
Révision des chariots		80'000					
Frais annexes (transport)		12'300					
Cabines neuves							378'400
Partie électrique		105'000			608'400		
Télésiège							
Révisions Garaventa		127'700					
Génie civil		50'000					
Hydraulique et freins		75'000					
Rénovation des stations		135'000					
78 sièges à bulle yc montage						718'000	
Téléskis, luge	-	83'000	-	-	-	-	-
Remise en route Poma + Grin		50'000					
Motoneige		15'000					
Achat de 40 luges		8'000					
Concession		10'000					

L'estimation du résultat d'exploitation pour les téléskis et luge intégrant les revenus et charges des remontées mécaniques sont :

Activité Élément	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Téléskis et luge						
Revenus	156'435	636'418	640'903	640'903	640'903	640'903
Charges de personnel	131'404	343'058	343'058	343'058	343'058	343'058
Charges d'exploitation	50'283	128'195	144'845	189'095	149'745	108'595
Amortissements	50'580	42'580	42'580	51'706	62'476	65'152
EBIT	-75'831	122'586	110'421	57'045	85'625	124'099

6.2 Restaurant & Glamping



Objectif :

Il s'agit d'un projet qui répond à au moins deux des stratégies identifiées : **professionnalisme / service et attractivité de la région**, en ajoutant une nouvelle offre et amenant une approche différenciatrice dans le domaine de l'hospitalité.

Dans le pur respect **de l'authenticité et de la découverte**, le restaurant au sommet doit être accessible à tous, toute l'année. Il fera partie de l'expérience au sommet, les mets seront développés en grande partie autour des produits régionaux.

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

Dans un premier temps, il s'agira de rénover le sous-sol, le rez-de-chaussée et la terrasse, incluant les sanitaires et la cuisine en assurant l'accessibilité aux personnes à mobilité réduite. Dans un esprit de carnotzet, la table du chef serait installée au sous-sol, pour bénéficier d'une atmosphère d'exclusivité et surtout de la vue magnifique que l'on peut admirer des fenêtres cachées du sous-sol.

Dans un deuxième temps, le premier étage du restaurant sera rénové pour en faire un espace de réception et de détente. Le toit sera aussi transformé en permaculture, pour développer un concept de lounge bar bucolique : « *déguster son verre les pieds dans l'herbe fraîche à 1650 mètres.* »

Sachant que le client cherche toujours une nouveauté et pour amener une offre franchement différenciatrice, le projet prévoit de développer un concept de **glamping** (le camping glamour) au sommet. C'est un mode de camping répondant aux valeurs essentielles du retour à la nature. Très en vogue, il permet d'offrir un hébergement authentique, au cœur de la flore, dans un certain confort. Ce complexe comprendrait cinq tentes pour accueillir un maximum de 12 personnes, dans un premier temps 5 mois de l'année de mai à septembre. Selon les conditions et la demande, il conviendra d'étudier la possibilité d'étendre l'offre sur une plus longue période.

Le restaurant et le glamping permettront de créer 5 postes.

Position	ETP	Emplois cumulés	Commentaires
Gérant & Chef	80%	0,8	Annuel
Aide-cuisine	150%	2,3	Annuel
Service	130%	3,6	Annuel
Auxiliaires	130%	4,9	Annuel

Dates clés

Analyse infrastructure	Fin novembre 2020
Design	Fin décembre 2020
Appels d'offres	Janvier 2021
Rénovation	Avril 2021
Ouverture	Août 2021

Les investissements requis sont :

Activité Élément	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Restaurant et glamping	50'000	530'000	-	-	250'000	-	-
Achat du restaurant	50'000						
Rénovations et mobilier		220'000					
Aménagement cuisine, buffet, vaisselle		200'000					
Aménagement extérieur yc terrasse		20'000			150'000		
Lounge alpin					100'000		
Développement glamping		90'000					

Dans le calcul de l'estimation du résultat d'exploitation, voici les différentes hypothèses qui ont été prises en compte :

- 10% des charges & amortissements des remontées mécaniques ont été affectées au restaurant et au glamping,
- Le taux d'occupation est basé sur les chiffres des passages des remontées mécaniques,
- Le taux d'occupation moyen retenu se situe à 32%,
- Une proposition de développer une table du chef avec une occupation de 45%.

L'estimation du résultat d'exploitation pour le restaurant et glamping sont :

Activité Élément	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Restaurant et glamping						
Revenus	206'459	589'092	603'010	603'010	603'010	603'010
Charges de personnel	135'814	292'023	292'023	292'023	292'023	292'023
Charges d'exploitation	100'616	259'351	263'332	265'582	271'032	270'232
Amortissements	51'227	70'427	70'427	85'969	89'559	73'451
EBIT	-81'198	-32'709	-22'772	-40'564	-49'604	-32'696

Comme le montre l'EBIT, il est nécessaire de prévoir des activités régulières au sommet pour générer un passage suffisant et régulier permettant de rentabiliser l'exploitation.

6.3 Jardin alpin, sentiers des découvertes, ruches, disc golf, espace de jeux



Objectif :

Développer une multitude d'activités au sommet, pour concrétiser le concept de la montagne pour tous. Ces activités sont attendues mais ne sont pas une source de revenus. Elles contribueront néanmoins à assurer une fréquentation régulière permettant de soutenir l'activité du restaurant.

Le jardin alpin est une exposition concentrée de la végétation et de la flore de la région. Le développement de ruches à 1600 mètres est une opportunité de produire un miel bio qui pourra ensuite être vendu au restaurant. Cela représente également une opportunité éducative pour les jeunes et moins jeunes.

Les sentiers



Les sentiers pédestres représentent une partie importante du concept qui permettent, par la randonnée, de découvrir la richesse de la montagne et la diversité de sa flore et de sa faune. Les sentiers tracés et balisés permettent des randonnées faciles et sécurisées, adaptées aux familles et aux enfants. Elles sont intégrées ou complémentaires à des offres existantes comme par exemple le sentier didactique des fourmis.

4 circuits sont prévus :

- A. Le circuit « Découpage » 15 minutes (facile) – le tour du restaurant qui sera aménagé pour que les personnes en situation de handicap et les familles avec des poussettes puissent profiter pleinement de la montagne et de ses joyaux.
- B. Le sentier de la Sarouche qui conduira les randonneurs près de la Sarouche afin d'admirer le toit de l'Europe : le Mont-Blanc.
- C. Le sentier des panoramas
- D. La randonnée des Rochers du Midi pour les marcheurs expérimentés.

Jardin alpin, ruches

En arrivant au sommet du télésiège, les visiteurs auront une vue imprenable sur les beautés florales du jardin. En partenariat avec le PNR, l'équipe de projet assurera une diversité des plantes représentatives de la région et des alpes vaudoises. Les visiteurs pourront découvrir la flore grâce à des plaquettes originales.

Il y a des opportunités de développer le jardin alpin en partenariat avec d'autres jardins, tel que celui des Rochers de Naye, dans un esprit de jumelage.

Le développement des ruches à 1600 mètres, en collaboration avec la société d'apiculture du Pays-d'Enhaut, est une opportunité de produire du miel bio qui pourrait être vendu au restaurant. Il s'agit aussi d'un sujet éducatif pour les jeunes et moins jeunes.



Disc golf, espace de jeux pour enfants

En attente d'une proposition de la société Altitude Montage pour créer une approche similaire à un parc aventure autour du restaurant pour les enfants de tous âges.

L'objectif est de les divertir pendant que les parents profitent de la montagne.



Dates clés

Semences des plantes	En cours
Installation des ruches	A définir
Disc golf	Janvier 2021
Ouverture	Août 2021

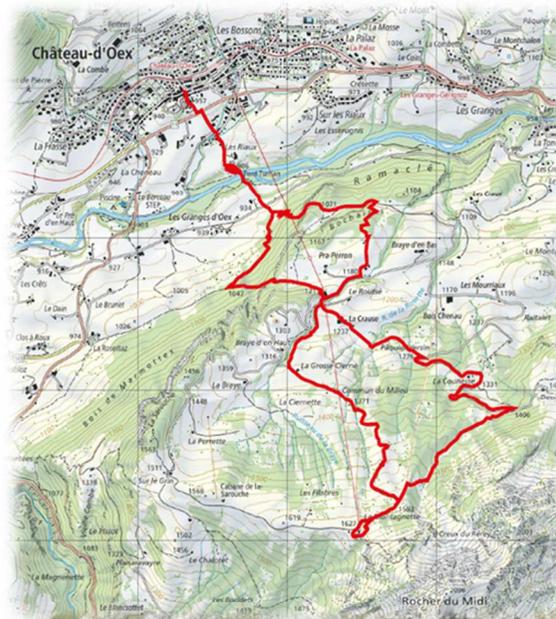
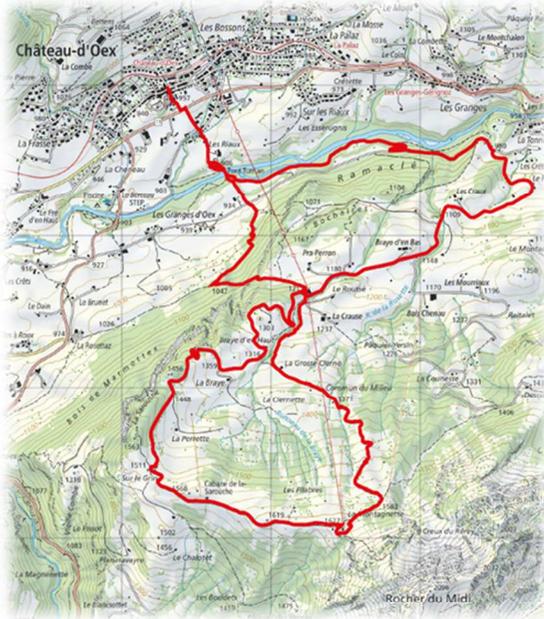
Les investissements estimés requis sont :

Activité Élément	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Jardin alpin, sentiers découverte, disc-golf	20'000	69'600	25'000	-	30'000	-	-
Achat de plantes et mise en place		10'000	10'000				
Développement de ruches		10'000	5'000				
Création d'un ruisseau					30'000		
Équipement place de jeux		20'000	10'000				
Développement sentiers de randonnée	20'000	20'000					
Parcours disc-golf et paniers		9'600					

L'estimation du résultat d'exploitation tient compte des charges et des revenus liés aux remontées mécaniques :

Activité Élément	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Jardin alpin, sentiers découverte, disc-golf						
Revenus	75'852	200'936	200'936	200'936	200'936	200'936
Charges de personnel	45'824	64'499	64'499	64'499	64'499	64'499
Charges d'exploitation	21'347	24'950	31'195	33'220	33'940	33'220
Amortissements	23'707	32'041	32'041	31'445	26'343	28'045
EBIT	-15'026	79'446	73'201	71'772	76'154	75'171

6.4 VTT, Cimgo, Trottinherbe, Mountain Kart



Dates clés

Analyse infrastructure	Août 2020
Design	Automne 2020
Appel d'offre	Janvier 2021
Mise aux normes	Printemps 2021
Ouverture	Été 2021



Objectif :

La région a eu le plaisir de recevoir les championnats du monde de VTT en septembre 1997. Aujourd'hui, c'est une activité dans l'air du temps, pour laquelle une offre évolutive devra être développée. Au démarrage, le projet prévoit deux pistes : la première, déjà existante, sera dédiée aux débutants, au Mountain Kart et Cimgo. Une deuxième piste sera créée pour les VTTistes plus avancés, à la recherche d'un parcours plus complexe et plus exigeant.

Une piste pour les Cimgos permettra à la région de se différencier en offrant une activité attendue (il existe en effet une forte demande pour cela) pour les personnes en situation d'handicap.

Dans un esprit d'évolution, il serait aussi intéressant de développer un bike park à proximité du restaurant. Cette offre ne sera pas concurrente à celles des stations environnantes, mais complémentaire. En faisant partie du Magic-Pass, Château d'Oex sera un nouvel endroit à découvrir à bon compte et permettra à cette nouvelle clientèle de découvrir de nouveaux espaces et de nouvelles sensations.

Travaillant en écosystème, ces pistes sont actuellement en développement avec l'Office du tourisme et les différents acteurs du domaine de la région.

Un poste de patrouilleur sera créé pour surveiller les sentiers de randonneurs et les pistes de VTT.

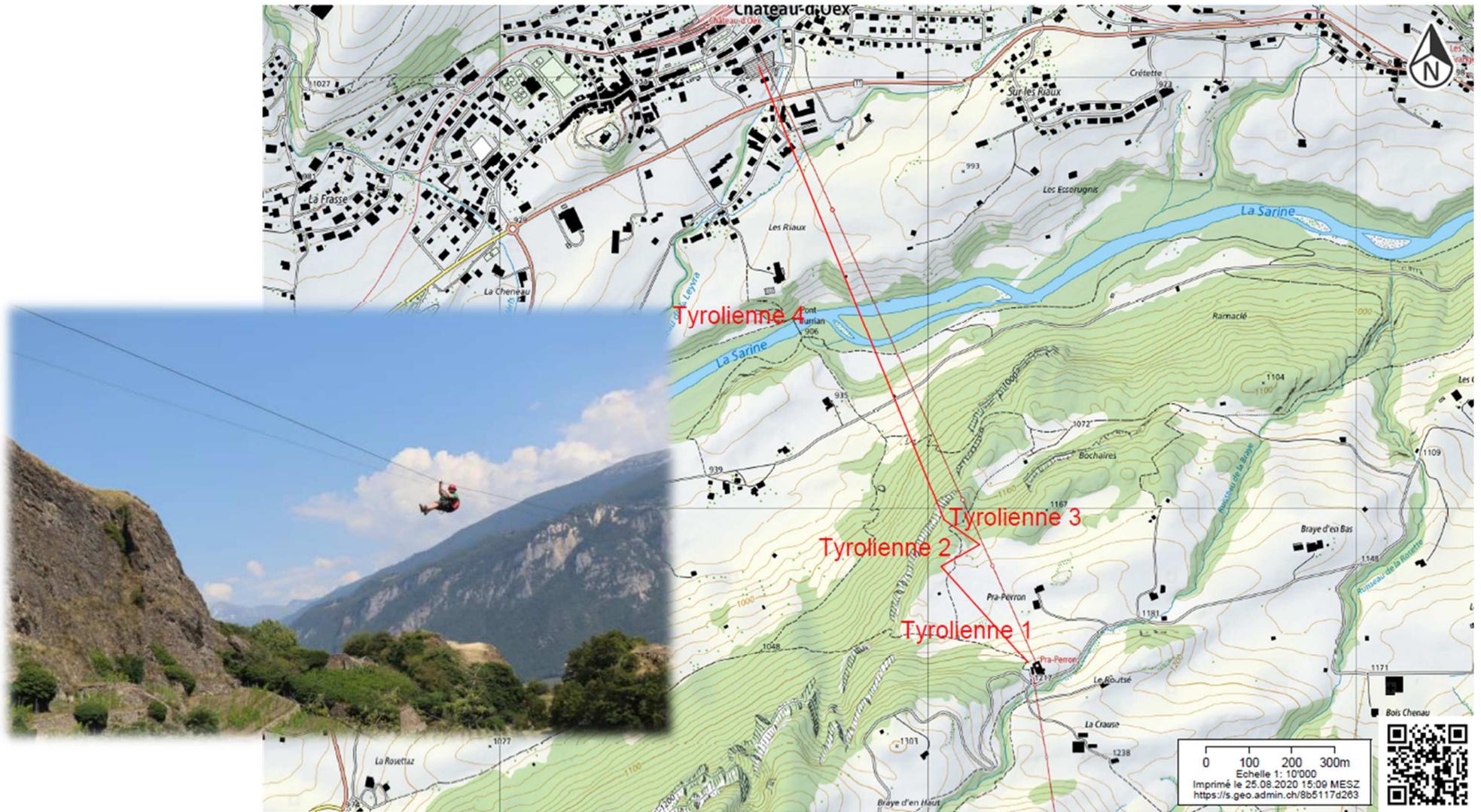
Les investissements estimés sont :

Activité Élément	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
VTT, e-bike, Cimgo, Mountain Kart, etc.	10'000	136'000	26'000	-	-	-	-
Pistes VTT	10'000	100'000	20'000				
Kart de montagne		6'000	6'000				
Trottin'herbe		30'000					

L'estimation du résultat d'exploitation tient compte des charges et des revenus liés aux remontées mécaniques :

Activité Élément	2021	2022	2023	2024	2025	2026
VTT, e-bike, Cimgo, Mountain Kart, etc.						
Revenus	96'950	169'280	169'280	169'280	169'280	169'280
Charges de personnel	43'104	59'704	59'704	59'704	59'704	59'704
Charges d'exploitation	24'527	53'000	55'440	61'240	87'880	57'240
Amortissements	27'421	30'621	30'621	33'055	35'927	30'240
EBIT	1'898	25'955	23'515	15'281	-14'231	22'096

6.5 Tyroliennes



Objectif

Le développement de quatre nouvelles tyroliennes de Praz-Perron à l'arrivée (station de départ, route de la Ray) sont à l'étude, en complément de celle déjà existante au sommet.

Elles seront segmentées en 4, pour permettre à tous de l'expérimenter. Le point de départ se situera à Praz-Perron et arriveront à la station de départ du village. La longueur totale sera de 1'500 mètres environ (longeant la ligne principale) dont le plus long tronçon est estimé à 1'100 mètres. Elle sera ainsi parmi les plus longues tyroliennes de Suisse Romande.

Pour les plus courageux, elles répondront aux promesses de sensations fortes et d'adrénaline. Cette tyrolienne sera complémentaire à celle déjà existante au sommet, près du restaurant.

L'offre devra être accessible à tous, avec une stratégie marketing et de tarification encourageant une fréquentation régulière. Recommandation de M. Travelletti (Magic-Pass) : « mieux avoir plusieurs tyroliennes accessibles que les enfants feront plusieurs fois, qu'une seule grande qui générera qu'un passage unique. »

Les tyroliennes vont créer l'équivalent de 6 emplois :

Activités	Position	ETP	Emplois cumulés	Commentaires
Nouvelle tyrolienne	Guides	400%	4	Annuel
	Tournant	100%	5	Annuel
Tyrolienne actuelle	Guide	100%	6	Annuel

Dates clés

Analyse des options	Fin novembre 2020
Financement	Décembre 2020 – Mars 2021
Construction	dès avril 2021
Ouverture	Mai 2022

Les investissements requis sont :

Activité Élément	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Tyroliennes	10'000	200'000	420'000	-	-	-	-
Révision tyrolienne actuelle	10'000						
Construction nouvelle(s) tyrolienne(s)		200'000	400'000				
Stand photo			20'000				

L'estimation du résultat d'exploitation tient compte des charges et des revenus liés aux remontées mécaniques :

Activité Élément	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Tyroliennes						
Revenus	50'620	333'978	441'928	441'928	441'928	441'928
Charges de personnel	77'628	299'954	290'468	290'468	290'468	290'468
Charges d'exploitation	15'198	41'500	69'210	74'160	75'920	74'160
Amortissements	25'358	45'358	87'358	94'051	101'949	106'111
EBIT	-67'565	-52'834	-5'108	-16'751	-26'409	-28'811

7. Planification et prochaines étapes

La planification tient compte d'une décision des autorités régionales à mi-septembre afin de pouvoir prévoir une ouverture des installations au 1er août 2021. Si le premier jalon qu'est la décision régionale devait être décalé, le planning sera décalé d'autant reportant l'ouverture probablement au début de la saison estivale en mai 2022. Le planning ci-après est donc indicatif.

