

La Liberté sur Le Léman pour un tourisme de nature

Plan d'affaires

28 février 2020

ceva^Ade

Centre d'élaboration et
de développement
de politiques publiques

Avec les soutiens de

L'Etat de Vaud



L'ARCAM



La Région de Nyon



Le potentiel de valorisation de La Liberté sur le Léman

Les activités proposées à bord de la Liberté participent à la diversification de produits touristiques qui relient le Jura au Lac, suivant le cours de la rivière au lac, de part et d'autre de l'arc lémanique franco-suisse. Un tel développement fonctionne par le biais d'une organisation ouverte et multipartite, qui engage sur une base régulière les réseaux professionnels de la navigation, de la sensibilisation à l'environnement et du tourisme. La collectivité publique y tient un rôle prépondérant puisqu'elle facilite et apporte les conditions cadres nécessaires au développement.

Cette dynamique partenariale, qui pourra être formalisée par des conventions, élargit le champ d'action tant de La Liberté que de celui des partenaires professionnels. Un marketing multicanal ciblé multiplie la visibilité des produits et par conséquent ouvre et diversifie le marché.

Grâce à un accès à quai à l'année, La Liberté peut déployer des activités de qualité, qui offrent au public la possibilité de vivre l'expérience sur l'eau et à quai. Dès la première année, le modèle de développement touristique permet de générer des revenus suffisants pour l'exploitation du navire, mais aussi des retombées économiques significatives pour les partenaires de Rolle et de la région.

Les bénéficiaires à Rolle et dans la Région

- Des activités pour les commerces de la place: traiteurs pour la restauration, chocolatiers, produits du terroir, fleuristes, taxis, etc.
- Une clientèle diversifiée pour ces mêmes commerces.
- La génération de nuitées pour le Camping et les hébergeurs de la région.
- Des activités complémentaires pour les institutions de la sensibilisation à l'environnement.
- Des activités complémentaires pour les transports régionaux.

Dès la première année, les activités à bord

- 81 sorties en navigation par année¹ dont 33% d'affrètement.
- 58 visites guidées à quai.
- 88 réceptions à quai, y compris anniversaires juniors.
- 4 camps juniors de 5 jours.
- 9'353 passagers toutes activités.

L'accès au ponton permet la viabilité de La Liberté

	navigation	à quai
activités	81	146
passagers	2 995	6 358

La Liberté fut et est toujours le fruit des engagements de Communes de l'Ouest vaudois et de l'Etat de Vaud qui ont soutenu sa construction. Des personnes en recherche d'emploi ont ainsi pu participer à sa réalisation à la fin des années quatre-vingt-dix. Nombreux bénévoles passionnés ont eu plaisir à participer à son fonctionnement.

Aujourd'hui, l'intérêt réside dans l'existence de La Liberté et dans son potentiel de valorisation pour un tourisme de nature.

¹ Selon les rapports d'activités, entre 2013 et 2016, La Liberté aurait réalisé en moyenne 86 sorties de navigation par année

La Liberté sur Le Léman pour un tourisme de nature

Table de matières

1. Contexte et enjeux	7
2. Environnement et marché	8
▪ Environnement et marché.....	8
▪ Benchmark.....	9
3. Deux sites d'intérêt touristique à Rolle	13
4. Pour un tourisme de nature	14
▪ Réseau des professionnels de la navigation	14
▪ Réseau des professionnels de la sensibilisation à l'environnement	14
▪ Réseau du développement et de la promotion touristique	15
▪ Clientèle cible, solutions et propositions de valeurs	17
▪ Canaux commerciaux et promotionnels	18
5. Modèle économique-touristique	20
6. Organisation et ressources humaines	21
▪ Les compétences de navigation	22
▪ Les compétences en gestion, marketing et de la vente	22
▪ Les services et la question de la restauration	23
7. Equipement de navigation, aménagements d'accueil et ponton	25
▪ Les coûts de rénovation et d'aménagement des équipements d'accueil.....	27
▪ Les coûts de réalisation du ponton.....	27
▪ Les coûts de lancement des opérations	28
8. Activités phares en partenariats	29
▪ Croisières et visites guidées (tout public).....	29
▪ Affrètement et réception à quai (privatisation).....	30
▪ Camps de nature juniors.....	31
▪ La boutique	31
▪ Activités potentielles « nature » à développer selon la demande	32
9. Stratégies de prix et projection des ventes.....	33
▪ Scénarios de croissance.....	34
▪ Estimations de fréquentation	34
10. Plan d'exploitation quinquennal	36
▪ Scénario 1 - optimiste	36
▪ Scénario 2 - réaliste.....	37
11. Financement	38
12. Planning global	39
13. Enjeux majeurs pour la réalisation du projet.....	40

14.	Références et liens utiles	41
▪	Références.....	41
▪	Liens utiles	41
▪	Autres.....	41
15.	Annexes	42
▪	Annexe 1 – Comparaison des bateaux	42
▪	Annexe 2 – Plan d’exploitation prévisionnel : scénario 1, scénario 2	42
▪	Annexe 3 – Extrait de l’exploitation des années 2013 à 2016.....	42

1. Contexte et enjeux

Depuis 2017, La Liberté nécessite des travaux de rénovation afin de disposer à nouveau de l'autorisation de naviguer. Pour l'actuel Comité de l'association, dont la plupart des membres sont actifs professionnellement dans les domaines de l'environnement, du transport et de la navigation comme du marketing, cette phase représentait une opportunité de revoir les buts et missions du bateau.

Dans ce contexte, une analyse a été rendue en 2017 « Stratégie de développement La Galère 2020 », qui tirait un bilan d'une décennie de fonctionnement. Il mettait en évidence la nécessité de repositionner l'usage de ce navire à des fins touristiques, notamment en professionnalisant l'organisation et par conséquent son exploitation, ainsi qu'en construisant un ponton dédié. Suite à cela, une étude menée au printemps 2019 a analysé les caractéristiques lacustres, environnementales et d'accessibilité de sept sites sur la Côte vaudoise et en particulier en baie de Rolle en vue de la création d'un ponton adapté.

Deux sites répondent au mieux aux critères. La CGN qui a été consultée sur les sites analysés, en a écarté la plupart. Les sites retenus à Rolle sont situés au Château ainsi qu'au Camping des Vernes. Ils permettraient au projet de composer une offre diversifiée toujours en navigation mais aussi à quai. La position centrale de Rolle donnerait l'opportunité de développer un produit touristique à l'échelle de l'Ouest lémanique. Ce projet inter-régional permettrait de valoriser La Liberté sur un territoire plus grand, en lien avec des institutions et activités présentes entre Morges et Nyon, tout en proposant des services « à terre » à Rolle.

Le site d'amarrage revêt un enjeu majeur. L'accessibilité permanente du navire à un ponton dédié permet le développement d'activités sur une base régulière. Par l'accès à un quai, La Liberté peut démultiplier ses activités à moindres coûts. Il est à relever que le gabarit du navire ne lui permet pas d'accoster dans n'importe quel port. De même, les débarcadères de la CGN ne permettent pas à La Liberté d'y planifier des activités sur une base régulière.

Elaboration du plan d'affaires. L'élaboration du présent plan d'affaires a été réalisée tenant compte de ce contexte, entre fin octobre 2019 à fin janvier 2020. Un Comité de pilotage a réuni les Offices du tourisme de Morges et de Nyon, les Régions des districts de Morges et de Nyon, la Municipalité de Rolle représentée par le Syndic, les membres du Comité de l'association la Galère La Liberté, représentés par le Président, Jean-Marc Lavanchy, Marc Vicari et Stéphane Rickli. Plusieurs séances et rencontres notamment avec les institutions de sensibilisation à l'environnement ont eu lieu.

Construit entre 1996 et 2001, La Liberté est une réplique de galère méditerranéenne, inspirée de plans du XVII^e siècle obtenus auprès des Archives du Musée de la Marine à Paris. Cette réalisation a été le produit de la mobilisation d'acteurs de la société civile et d'élus qui ont constitué en 1994 une association à but non lucratif selon le code civil (art. 60 et suivants) pour la construction et la mise en exploitation d'une galère. Un programme d'occupation de personnes en recherche d'emploi a permis durant ces quelque cinq années de financer les emplois qui ont contribué à réaliser ce navire sur le Lac Léman.

Depuis 2001, des affrètements et des croisières ont pu être organisées jusqu'à fin 2017. L'association a fonctionné et œuvre toujours grâce à un pool de bénévoles. Elle a par ailleurs salarié un capitaine et s'appuyait sur des collaborateurs rétribués pour l'administration, la comptabilité et la vente. Le modèle qui existait alors a permis de générer des chiffres noirs, sans toutefois pouvoir thésauriser à fins de rénovation et de développement d'activités.

Il s'agit de l'unique navire existant sur le Lac Léman qui reflète la période où naviguaient des galères lémaniques (du XIII^e siècle, jusqu'à l'apparition des barques quelques siècles plus tard), même si d'autres modèles de galères semblent avoir navigué sur le lac. En terme historique, les bateaux à voiles d'époque qui circulent aujourd'hui sur le Lac Léman reflètent une histoire de la première partie du XX^e siècle. Ainsi trois barques, un brick et une cochère circulent aujourd'hui entre Evian, Villeneuve et Genève, qui rapportent d'une histoire plus récente. Trois d'entre elles sont des répliques, les deux autres ont été rénovées. Complémentaires, elles participent à la mémoire lacustre et rappellent le dynamisme des activités transfrontalières d'hier, d'aujourd'hui et de demain sur le Léman.

2. Environnement et marché

La Liberté offre un espace de loisirs dont la capacité d'accueil peut atteindre plus de 120 personnes. Elle est en même temps un moyen de transport qui l'ouvre à un marché lémanique, inter-cantonal et transfrontalier.

▪ Environnement et marché

La zone de chalandise de La Liberté est large et flexible, elle évoluera aisément en fonction des partenariats créés pour le développement d'activités touristiques.

- En tant que moyen de transport, La Liberté a la possibilité de **combiner des itinéraires**. Elle peut embarquer un public à quai à Rolle, effectuer un stop pour des visites à Yvoire, Excenevex, Thonon ou Evian en France. Elle peut envisager débarquer ce même public à un autre port, qui pourrait être Coppet, Nyon, Genève, Morges par exemple. **Cette mobilité multiplie la zone de chalandise de La Liberté.**
- **Accessibilité multimodale.** Les deux sites identifiés à Rolle ont l'avantage d'être situés à quelque 1'000 mètres de la gare (15 minutes à pieds pour le site du Camping), à proximité d'arrêts de bus régionaux, avec des accès à des parkings publics. En ce qui concerne la possibilité de débarquements, les localités de Morges, Nyon ou de Coppet sont aisément accessibles en transport public, en mobilité douce comme en transport individuel motorisé.
- Selon les activités de développement touristique, La Liberté peut intégrer **des produits qui relieront le Jura au Lac**, accédant ainsi au marché transfrontalier notamment du Haut-Jura, comme du Nord vaudois. Des liaisons avec la Vallée de Joux peuvent aussi être envisagées.

L'environnement socioéconomique et démographique dans lequel s'inscrit La Liberté présente plusieurs avantages.

Plus d'un million d'habitants, des entreprises et organisations internationales localisées à une heure de distance. Le périmètre lémanique et transfrontalier peut être considéré comme un des marchés les plus dynamiques de Suisse. La création d'emplois et de logements perdure, la croissance contribue à entretenir l'attractivité de l'Ouest lémanique. En ce qui concerne le Grand Genève qui comprend la commune de Rolle un développement de qualité est recherché. « *L'agglomération transfrontalière dynamique, le Grand Genève compte plus d'un million d'habitants entre Annemasse, Meyrin, Nyon, Rolle, Bonneville, Thonon-les-Bains, Valserhône et Genève. Pour leurs déplacements, leur logement, leur travail, leurs loisirs ou leur consommation, les habitants dépassent les logiques de frontière. Le Grand Genève, un bassin de vie transfrontalier en plein essor où la volonté politique est de maintenir une qualité de vie, sur un territoire équilibré.* » (Grand-Genève, 2019)

La mobilité de loisirs gagne du terrain dans la vie des personnes. Selon le rapport de l'OFS (2018), un individu parcourt en moyenne 14.8 kilomètres par jour en Suisse. A ceux-ci s'ajoutent 4.2 kilomètres parcourus à l'étranger. Cette étude qui porte sur les déplacements de 2005 à 2015 démontre que la tendance continue. Pour les déplacements en Suisse, le temps de parcours moyen est de plus de 43 minutes par jour. Cette mobilité en faveur des loisirs montre l'intérêt à développer une offre accessible quel que soit le mode de transport choisi à environ une heure de distance.

La potentialité des offres de navigation dans le développement touristique revêt donc un intérêt patent. A titre indicatif, la fréquentation des lignes touristiques de la CGN a cru de 8% entre 2017 et 2018. Ces données corroborent les résultats de l'enquête nationale de la mobilité de loisirs. Il s'agira de vérifier si cette évolution se confirme en 2019. Au vu de la saisonnalité tempérée et clémente, la probabilité est élevée que l'attrait des activités lacustres se renforce.

Le périmètre de La Côte est certainement le moins étoffé en offres lacustres. De Morges à Nyon, en passant par Rolle jusqu'aux portes de Genève, La Liberté est le seul navire deux mâts doté d'une capacité d'accueil suffisante pour le développement d'offres touristiques. En ce qui concerne les bateaux à moteur, Le Venoge propose des locations depuis Perroy. Les sorties loisirs sont principalement proposées par la CGN qui dessert 44 ports sur le pourtour lémanique. Quelque huit bateaux à moteur dits Belle Epoque composent cette flotte. Selon la direction de la CGN, le bassin rollois est moins desservi car éloigné de leurs ports d'attache. En parallèle, il est à relever que la part des activités lacustres intégrées dans le tourisme de l'Ouest vaudois a fait l'objet de moindre développement au regard du périmètre jurassien, qui intègre

plusieurs programmes et projets soutenus par les associations de développement régional, l'ARCAM et la Région de Nyon.

▪ Benchmark

Une première analyse (2017) a inventorié un certain nombre d'offres de loisirs proposées sur des bateaux qui naviguent sur les Lacs Léman et de Neuchâtel, Biemme et Morat. Elle comparait ces activités avec celles proposées par La Liberté entre 2013 et 2016. De cette lecture, il ressort qu'une part conséquente des offres sont homogènes et couvrent des événements ponctuels, tels les fêtes nationales, soirées dansantes, anniversaires et mariages. Par exemple, la CGN organise des sorties ponctuelles lors d'événements fédérateurs comme le 1er août. Il en est de même sur le Lac de Biemme avec la société Neuchâtel-Bienne-Morat. En termes de prix, les différences sont assez importantes selon les compagnies. Il en est de même en ce qui concerne la couverture annuelle des activités proposées, qui est très variable d'une organisation à l'autre.

→ Activités régulières versus activités ponctuelles

Il est important de relever qu'en ce qui concerne la CGN, ces événements ponctuels sont subsidiaires, ils constituent un moyen promotionnel de l'offre globale. Son plan d'affaires repose principalement sur le transport quotidien de personnes. Dès lors que la valorisation de La Liberté est envisagée dans le cadre d'un développement touristique, il s'agit d'identifier un positionnement clé qui permettrait de programmer des activités sur une base régulière. Les activités ponctuelles peuvent être insérées dans les plages horaires dédiées à la privatisation, comme des événements organisés par des tiers. Portées par l'organisation, les activités ponctuelles constituent certainement une action promotionnelle qui peut favoriser l'attractivité, mais ne constituent aucunement une garantie de couverture économique régulière.

→ Des activités régulières pour un développement touristique majeur

Le présent benchmark se fonde sur la comparaison de neuf bateaux. Quelque trois barques, un brick, une cochère et un cargo ont été retenus. Tous circulent sur le Lac Léman de part et d'autre des rives franco-suisse. La Liberté étant unique par son gabarit sur Le Léman au regard de cet échantillon, trois autres navires ont été intégrés dans l'analyse. Basés en France, ils naviguent sur l'Atlantique. La prise en compte de ces derniers a permis d'avoir une meilleure vue d'ensemble des formes de valorisation de navires d'inspiration historique. L'annexe 1 détaille les éléments clés de chaque bateau.

En comparant leurs spécificités techniques, leur mode d'organisation et de commercialisation, l'analyse contribue à préciser les modalités de valorisation du positionnement identifié pour La Liberté.

A voiles sur le Lac Léman

Barques

La Demoiselle, Villeneuve | lademoiselle.ch

La Neptune, Genève | neptunegeneve.ch

La Savoie, Evian | barquelasavoie.com

Brick

La Vaudoise, Lausanne-Ouchy | 2.lavaudoise.com

Cochère

L'Aurore, St-Gingolph | lacochere.ch

A voiles en France

Etoile du Roy, Saint-Malo | etoile-marine.com

Le Belem, Nantes | fondationbelem.com

Hermione, Rochefort | hermione.com

A moteur sur le Lac Léman

Cargo

Le Venoge, Perroy | levenoge.ch

Nom	Type	Quai	Construit	Longueur	
La Demoiselle	Barque	CH - Villeneuve	1996	30 m	Réplique 1828 (40-55 passagers)
La Neptune	Barque	CH - Genève	1904 1973-1974	27,3 m	coule en 1972 (70 passagers)
La Savoie	Barque	FR - Evian	1997-2000	35 m	Réplique 1896 (40-75 passagers)
La Vaudoise	Brick	CH – Lausanne-Ouchy	1932, 2014-2015	22,65 m	Réfection complète (35 passagers)
L'Aurore	Cochère	CH– St Gingolph	2000	10 m	Réplique 1828 (9 passagers)
La Liberté	Galère	CH – Morges, Rolle	1996-2001	55 m	Réplique (120 passagers)
Le Venoge	Cargo	CH - Perroy	1905	36,5 m	Cargo diesel (125 passagers)

Aperçu des sept bateaux du Lac Léman intégrés dans le benchmark

Nom	Type	Quai	Construit	Longueur	
L'Etoile du Roy	Frégate de guerre	F- Saint Malo	1997 en Turquie	46 m	Réplique frégate britannique XVIIIe (120 passagers)
Le Belem	Navire marchand	F- Nantes	1896	58 m	Monument historique (120 passagers)
L'Hermione	Frégate de guerre	F- Rochefort	2014	66 m	Réplique 1779-1793 (La Fayette) (équipage 80 pers)

Aperçu des trois bateaux basés en France intégrés dans le benchmark

→ Les tendances

Qu'il s'agisse des services de la restauration (catering), de la vente de marchandises (boutique, billetterie) ou de prestations (visites guidées, information sur les métiers), d'appels à fonds en faveur de l'entretien et de la rénovation, les tendances sont les suivantes.

Appel à fonds et bénévolat. La recherche de fonds est un moteur essentiel de la vie de ces bateaux. Elle fonctionne en mobilisant des adhérents à une structure associative, qui cotise sur une base annuelle (côté français c'est aussi le cas de La Savoie et de l'Hermione). La majorité des organisations font des appels à dons sur une base régulière. L'Hermione intègre sur son site web du crowdfunding ciblé selon la nature des travaux. La mobilisation et la motivation des bénévoles se cultivent. La Savoie propose une formation des équipiers à l'année, ce qui permet d'assurer la dynamique de l'équipe de navigation et d'assurer les besoins en équipiers lors des croisières organisées. Des bénévoles assurent la billetterie du Belem et effectuent les visites guidées.

Restauration (food&beverage). La plupart passe par un traiteur². Seul le Belem propose une cuisine intégrée puisque l'équipement s'y prête et organise des croisières de 3 jours à 9 jours. Lors de croisières de plusieurs jours une restauration simple peut néanmoins être proposée.

Visite guidée à quai. Quelques barques organisent des visites guidées. Les visites guidées constituent un volet important du marketing et de la visibilité des trois-mâts français. A titre d'exemple l'Hermione ne vend pas de croisière, mais démultiplie les expériences à quai : autour des métiers des artisans, de la navigation (les grands principes et les instruments de la navigation, le travail des gabiers et les manœuvres), sur les récits de voyage (rédaction d'un carnet de bord), etc. Les visites en langues étrangères sont bien évidemment prévues (anglais, allemand, espagnol).

Activités à quai. Outre les visites guidées, les activités à quai permettent de sensibiliser aux métiers de la navigation, au patrimoine naval. La location pour des activités festives (cocktail, repas, conférences) est organisée en fonction de l'espace utilisé sur le bateau, la durée et la tranche horaires (matin, midi, soir), le nombre de personnes.

Navigation. Les sorties en navigation sont possibles pour quelques heures sur les barques du Lac Léman, comme sur l'Atlantique. Il est possible de séjourner plusieurs jours. La Demoiselle à Villeneuve dispose de couchettes. Elle organise des camps de cinq jours pour les jeunes durant les camps d'étude et les vacances scolaires.

Boutique. Côté français, le spectre de produits en boutique est diversifié. La pratique de contrat de licence permet par exemple à l'Hermione et à Opinel de commercialiser le couteau du marin, fait sur mesure à l'effigie de l'Hermione. La vente en ligne est aussi organisée.

Points de vente. Il existe des guichets physiques à quai, qui font aussi bien billetterie que boutique avec la vente d'objets. La Savoie a par exemple un kiosque situé sur le quai d'Evian, à proximité de la CGN. L'ouverture est régulière d'avril à septembre de 14h à 18h. La vente en ligne est aussi organisée. Les relais en ligne tels Tripadvisor, Booking sont des canaux complémentaires bien utilisés.

Cette analyse montre que le développement d'activités de La Liberté n'entrera pas en concurrence avec ses pairs mais qu'au contraire, La Liberté peut participer à la valorisation de l'ensemble de l'offre des bateaux qui circulent sur Le Léman. Celui-ci peut même être un déclencheur dans la recherche de collaborations, de partage de ressources et de mise en commun de l'information auprès des publics. De par sa localisation dans l'Ouest vaudois, elle complète l'offre lacustre et s'intègre d'autant mieux dans un territoire situé au pied du Jura si elle propose un positionnement en faveur de l'environnement naturel.

² La Vaudoise propose par exemple une formule buffets avec trois budgets en option: CHF 30, 38, 46 sans dessert (budgets variés) ni boisson (CHF 10/bouchon). Si mauvais temps, accueil possible chez l'hôtelier prestataire à Ouchy.



→ Les orientations pour La Liberté

Un équipement unique sur Le Léman. Par ses spécificités, La Liberté est un objet unique qui diversifie l'offre existante sur le Lac Léman.

La capacité d'accueil de La Liberté est la plus importante de la flotte à voiles existante du Léman. La Liberté est le seul équipement qui peut accueillir plus de 40 personnes à l'intérieur du navire. Ce qui réduit la dépendance au risque météo. Et jusqu'à 120 personnes. Cet avantage peut être renforcé avec la garantie d'accès à un ponton et s'affirmer dans la politique de prix.

Jeune public. A l'autre bout du lac, La Demoiselle à Villeneuve est actuellement la seule barque qui organise des camps pour le jeune public sur plusieurs jours. La Liberté disposant aussi de couchettes pourrait envisager développer cette capacité d'hébergement, voire de la combiner avec le camping de Rolle, ce qui lui permettrait d'élargir sa couverture-jours d'activités dans la période estivale notamment.

Environnement naturel. La motricité que permettent les voiles par la force éolienne, les matériaux de construction de ces navires, principalement le bois, sont des ressources naturelles, qu'il s'agit de valoriser. La rénovation de La Liberté est l'occasion de mettre en valeur les énergies et les ressources renouvelables. Ces qualités permettront de consolider un positionnement lacustre orienté nature.

Valorisation des compétences des bénévoles. Ces équipements sont tous la propriété d'associations ou de fondations qui fonctionnent en s'appuyant sur le bénévolat. C'est le cas de tous les bateaux analysés: en Suisse comme en France, sur le Léman et sur l'Atlantique, à une seule exception. En ce qui concerne le Lac Léman, des collaborations existent entre toutes ces organisations. Celles-ci pourraient être développées dans la formation, la circulation des bénévoles et la valorisation de leurs activités.

Professionnalisation de la gestion. La gouvernance des trois navires français n'est pas éloignée des modèles lémaniques. L'Hermione fonctionne sur une base associative et bénévole. L'Etoile du Roy fait partie d'un panel de navires propriété d'une société de navigation, qui organise des croisières sur une base régulière. Ces trois formes d'organisation donnent des informations complémentaires utiles pour La Liberté concernant: la spécification des fonctions bénévoles, sur le développement de produits et la programmation régulière, la tarification, la mise en valeur de l'offre, et enfin la professionnalisation de l'organisation.

Mise en commun du marketing et de la programmation. Sur Le Léman, les organisations promeuvent toutes leurs offres de façon individuelle, avec leurs propres canaux promotionnels et de vente : site web, flyers, etc. La coordination entre ces bateaux qui naviguent sur le Lac Léman s'établit par le biais de l'Association des Voiles Latines du Léman (AVLL). Une culture commune existe doré et déjà, notamment par la mise en commun de compétences en navigation, d'échange d'information.

Promotion touristique coordonnée. La mise en valeur de produits par une promotion mutualisée faciliterait la coordination avec la promotion touristique et dans une moindre mesure la CGN. Une approche Interreg pourrait être ainsi envisagée.

3. Deux sites d'intérêt touristique à Rolle

L'analyse des sites réalisée en 2019 fait ressortir les qualités de ceux du Château de Rolle et du Camping des Vernes.

En termes de localisation et d'accessibilité, le site du Château de Rolle offre une plus grande proximité avec les activités de loisirs en ville (balade du week-end, gastronomie, etc). Cette proximité peut permettre une certaine flexibilité et spontanéité des publics qui souhaitent monter à bord du bateau. A noter qu'une croisière dure plus de deux heures et nécessite un certain aménagement de temps du client potentiel. Ce dernier sera donc amené à prévoir ses choix. Les activités qui auront lieu à bord de La Liberté seront préprogrammées et régulières. Une part importante de l'offre ciblera par ailleurs des groupes. La localisation à l'un ou à l'autre site a peu d'incidences, puisque les deux sites sont accessibles tant aux bus, que par transports publics et en mobilité douce.

En termes de synergies et de déploiement d'activités, le site du Camping revêt des avantages. Selon les activités déployées à bord du bateau à quai, le site du Camping générera moins de nuisances que le site du Château qui est entouré de résidences. Pour la Commune de Rolle, cette opportunité peut être stratégique en dynamisant le site du Camping tout en garantissant un développement de qualité. Tant le Camping que le navire La Liberté offrent des activités du printemps à l'automne. Dans cette éventualité, le stockage du matériel peut être solutionné, de même que le stockage des consommables qui pourrait être mutualisé avec le Camping.

	Site du Château (no 4 étude CSD)	Site du camping (no 6 étude CSD)
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> - Grande visibilité permanente à l'année. - Accessibilité au centre piéton de Rolle et au parking du Château. - 800 mètres de la Gare (10 min à pieds). - Commune propriétaire. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cohérence avec le site dédié à l'hébergement touristique. - Moins d'empiètement visuel pour les riverains rollois. - Durant ses activités de navigation, la stature de La Liberté lui confère une importante visibilité des rives du Lac. - Commune propriétaire.
Opportunités	<ul style="list-style-type: none"> - Synergies possibles avec les commerçants et les activités qui ont lieu au Château. - Relais de l'OT pour la billetterie et éventuellement la boutique. - Public individuel et spontané pour les visites guidées régulières. - Gestion du parking à vérifier. Mais parking à proximité du Château pour dépose possible de groupes. - Image et singularité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Synergies avec les commerçants rollois pour les activités de traiteurs. - Synergies possibles avec les activités du Camping. Nuitées possibles au Camping. Location des sanitaires si nuitées à bord du bateau. Stockage de boissons et produits terroir, voire gestion mutualisée des stocks. - Le Camping peut diversifier sa vente (boutique et billetterie). - Relais de l'OT pour la billetterie. - Un itinéraire didactique jusqu'au bateau avec navette électrique ou vélos (de la Gare, du Casino ou du Château). - Gestion du parking à vérifier. Mais parking de la Plage pour dépose possible sans traverser le Camping. - Opportunités pour disposer d'un local de stockage de matériel. (synergies avec le loueur de paddle/pédalos etc ?)
Risques	<ul style="list-style-type: none"> - Levée d'opposition et effet médiatisé. 	<ul style="list-style-type: none"> - Moindre visibilité et accessibilité. - Risque économique. Nécessité de l'efficacité du marketing et de la commercialisation.
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> - Besoin d'un local de stockage pour le matériel et les consommables. - Besoin de disposer d'une billetterie propre sur ponton / sur le quai 	<ul style="list-style-type: none"> - 1'100 mètres de la Gare (16 min à pieds). - 600 mètres à pieds depuis le Château (8 minutes à pieds).

4. Pour un tourisme de nature

Les variables convergent pour orienter le développement de La Liberté vers un tourisme de nature. Pouvant naviguer à la force éolienne, il permet de transporter des personnes et de leur permettre de découvrir ou redécouvrir une nature lacustre et un paysage jurassien issus d'une géologie régionale, avec une histoire et une actualité communes. La Liberté s'inscrit dans une agglomération transfrontalière dont le développement socioéconomique continue de croître et où les enjeux de la transition énergétique sont majeurs. L'intérêt réside donc d'utiliser ce navire pour offrir un autre regard sur cet environnement.

La valorisation de La Liberté vers un positionnement touristique de nature entre en cohérence avec les stratégies de développement régional des districts de Nyon et de Morges ainsi que des stratégies de marketing touristique des Offices du tourisme de Morges et de Nyon.

Comme un équipement de loisirs mobile sur le lac, La Liberté peut contribuer au tourisme de nature en s'inscrivant comme un partenaire de ces trois réseaux professionnels présentés ci-dessous, qui relie des organisations du Jura au Lac à l'échelle franco-suisse.

▪ Réseau des professionnels de la navigation

La Liberté complète l'offre des barques, brick et cochère à voiles latines sur Le Léman et des bateaux à moteur de la CGN ou Le Venoge basé à Perroy.

La Liberté est membre de l'Association des Voiles Latines du Léman (AVLL). Cette association relie ses membres par le partage d'une culture commune liée à :

- **La défense des intérêts des bateaux historiques et d'inspiration historique ;**
- **La solidarité et l'entraide notamment pour l'entretien, le carénage et la navigation.**

A ce jour, la recherche de fonds, l'appel à bénévoles, la promotion des offres notamment se font de façon individuelle. Il n'y a sur ces sujets que peu de collaborations ou de synergies favorisées, faute de disponibilité et de ressources internes. L'intérêt est évident qu'en unissant leur force, ces organisations au fonctionnement bénévoles pourraient développer :

- **Des outils promotionnels, notamment un portail digital commun**, qui sert de plateforme de recherche de fonds en faveur de la rénovation et porte à connaissance les activités de chacun au sein d'un planning commun, des offres et des billets combinés pourraient aussi être proposés.
- **La formation des équipiers et autres bénévoles.**

Il est à relever que la notion de concurrence est ici positive, car la localisation et les offres des uns et des autres sont également distribuées sur le pourtour lémanique et complémentaires. Le renforcement de la mise en commun de ressources et de moyens revêt un enjeu majeur dans la viabilité à long terme des modèles bénévoles qui font aujourd'hui la bonne marche de ces bateaux. L'intérêt réside dans le partage de compétences professionnelles dédiées à des activités spécifiques pour libérer la charge du bénévolat. Cette division des tâches peut permettre de dégager la marge équitable « de plaisir et de reconnaissance » pour entretenir et renouveler le bénévolat.

▪ Réseau des professionnels de la sensibilisation à l'environnement

L'Ouest vaudois compte plusieurs institutions spécialisées dans la sensibilisation à l'environnement qui ont pour mission la transmission de savoirs et qui s'intègrent dans les stratégies de développement touristique de l'ARCAM et de la Région de Nyon. Parties de leur savoir-faire, ressources et compétences pourraient être déployées à bord de La Liberté et en complémentarité lors de programmes combinés avec visites des différents sites.

- **Le Parc animalier La Garenne à Le Vaud**
- **La Maison de la Rivière à Tolochenaz**
- **Le Musée du Léman à Nyon**
- **Le Parc Jura vaudois**

Les synergies entre ces institutions avec La Liberté pourraient générer pour chaque partenaire un canal promotionnel et de vente supplémentaire avec en corollaire l'augmentation de leur visibilité, la diversification du panel d'activités et des publics et l'incitation à la circulation de ces derniers entre les lieux.

Des séances organisées avec les directions du Parc animalier La Garenne, du Musée du Léman, de la Maison de la Rivière et le comité de La Liberté, il ressort qu'un certain nombre de sujets pourraient être déclinés, pour permettre au public de vivre l'expérience au plus près de l'environnement naturel. Les thématiques pouvant servir de medium sont aussi variés que la géologie jurassienne et glaciaire.

Simulation de programmation.		navigation		F&B			
partenaires	thèmes liés à la nature	navigation à quai	mouillage débarquement	bar boissons	planchettes terroir traiteur	boutique	offres
Réseau des institutions de la sensibilisation à l'environnement	conférences avec ou sans médiation (accompagnement pédagogique)						
	sujets avec expériences diurnes						
	les vents du Jura et du Léman						
	de la rivière au Lac						
	les corridors du Jura au Lac						
	observation des fonds du Lac						
	qualité de l'eau (prélèvements)						
	évolution des rives du Lac						
	géologie du Lac au Jura (sédiments)						
	fondations de Rolle						
	sujets avec expériences nocturnes						
	observation astronomiques						
	lune et marée lacustre						
	vie nocturne lacustre (drône aquatique)						
							croisières publiques affrètement activités publiques à quai location à quai activités combinées avec d'autres sites

Les compétences professionnelles et ressources existantes au sein de ces institutions permettent de constituer des

- Programmes de plusieurs jours avec visites de plusieurs sites, avec nuitée.
- Conférences et partages d'expérience sur des sujets prédéfinis.
- Animations lors d'expériences diurnes et nocturnes sur différents thèmes.

Développement touristique intégré sur le long terme. De ces collaborations, d'autres pourront prendre forme à termes, notamment par l'organisation d'itinéraires pouvant débuter à la source de l'eau dans le Jura pour atteindre le Lac Léman à bord de La Liberté. Ce serait notamment le cas avec le Parc Jura Vaudois, qui collabore par ailleurs déjà avec le Parc animalier de La Garenne par exemple. A titre illustratif, des collaborations ont déjà eu lieu avec l'association du Sentier des Huguenots, l'itinéraire recourant également à la navigation.

Telles collaborations ont l'avantage de mettre en commun et de valoriser des compétences existantes, font connaître à différents publics les offres des uns et des autres, consolident le réseau des acteurs de la sensibilisation à l'environnement pour développement touristique intégré.

Les perspectives sont aussi géographiques. En effet, selon les résultats, ces collaborations pourraient se consolider à terme avec d'autres institutions comme le Musée d'histoire naturelle à Genève ou Aquatis à Lausanne, entre autres.

▪ Réseau du développement et de la promotion touristique

Dans le contexte de l'Ouest vaudois et transfrontalier, les Offices de promotion touristique ont un rôle de facilitateur et de promoteur à jouer. Ces partenaires font partie d'un réseau d'information touristique national, ils participent ainsi à l'élaboration de l'offre touristique et à sa mise en marché.

Outre les compétences de navigation et les compétences professionnelles de l'environnement qui contribuent à l'élaboration du produit, celles du marketing, de la programmation des activités et leur promotion, de même que la gestion administrative, logistique et des réservations constituent la colonne vertébrale du modèle d'affaires de La Liberté. Ces compétences sont nécessaires à l'année.

En termes de synergies et de mise en réseau, il est proposé d'héberger cette fonction dans les bureaux d'un Office du tourisme. Cet argument a été développé précédemment et est soutenu par l'ARCAM. Tant NRT que MRT ont montré leur intérêt dans cette éventualité.

NAVIGATION	ENVIRONNEMENT	TOURISME
<p style="text-align: center;">MEMBRES DE L'ASSOCIATION DES VOILES LATINES DU LEMAN (AVLL) ET LA CGN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formation continue des capitaines, équipiers - Circulation des bénévoles (avantage d'expérimenter plusieurs bateaux) - Solidarité dans l'entretien des bateaux (matériel, membres) - Collaboration avec la CGN (pour le carénage, etc) - Mise en commun d'une offre digitale avec planning global et réservation possible - Défense des intérêts communs 	<p style="text-align: center;">INSTITUTIONS SPÉCIALISÉES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conférences lors de croisières tout public et d'affrètements - Animation et accompagnement pédagogique - Visites combinées de différents sites à terre et sur l'eau 	<p style="text-align: center;">OFFICES REGIONAUX DU TOURISME</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordination pour la promotion - Coordination globale

Cette division des tâches permet de confirmer le rôle du bénévolat dans les fonctions de la navigation (les équipiers), de la billetterie et de la boutique les jours d'affluence.

→ Modalités contractuelles des collaborations

Les modalités qui régleront ces différents partenariats feront l'objet de conventions pluripartites à initier courant 2020, dès que la structure juridique de La Liberté sera constituée. Les spécificités contractuelles ne peuvent être déterminées à ce stade, elles dépendront des attentes et besoins des parties. Surtout les propositions de collaborations ne font jamais l'unanimité dès le départ. Elles se forment par étape réunissant d'abord deux ou trois entités, puis une autre, et ainsi de suite. Il est important d'accepter ce processus itératif et de débiter petit pour atteindre à terme un objectif global.

Dans l'ensemble, les orientations suivantes devront être envisagées.

Réseaux des professionnels de la navigation.

Une convention qui réunit deux ou trois organisations peut permettre d'initier un processus et de lancer des actions communes. Par la suite, les organisations qui souhaitent participer aux actions peuvent rejoindre la convention. A terme, un règlement pourrait être établi au sein de l'AVLL sur les modalités de collaborations entre les organisations membres.

Réseaux des professionnels de la sensibilisation à l'environnement.

Une convention de collaboration pluripartite pourrait être établie entre les organisations. Le cas non échéant, il peut aussi être envisagé un même modèle de convention par institution mais qui engage les parties en bilatérale. La Liberté avec le Parc animalier de la Garenne, La Liberté avec la Maison de la Rivière, etc.

Collaboration avec les Offices du tourisme.

Dans l'éventualité qu'un poste de travail puisse être financé par La Liberté et hébergé dans un Office du tourisme, il s'agira d'établir un contrat de collaboration.

▪ Clientèle cible, solutions et propositions de valeurs

Les groupes sont une cible importante, car ils permettent de garantir un taux d'occupation par activité sur La Liberté à l'importante capacité d'accueil.

- Le jeune public qui permet d'attirer les parents.
- Les familles qui regroupent les jeunes, les actifs et les aînés.
- Les entreprises qui recherchent des lieux pour l'organisation d'événements. En particulier les entreprises du secteur de la construction et de l'immobilier pour lesquelles les actions promotionnelles sont fréquentes.
- Les organisations faïtières, corporations, clubs sportifs et de loisirs.
- Les groupes touristiques, via les Offices du tourisme et les plateformes digitales.
- **Les intermédiaires** : prestataires de bien-être, agences de communication et d'événementiels.
- **Des éventuels partenaires pour des activités ponctuelles**, comme Livre sur les quais et les bibliothèques communales.



Clientèle cible

- Jeune public
- Entreprises
- Corporations et fédérations
- Groupes touristiques
- Familles et groupes de société



Des solutions

- Des camps de nature sur plusieurs jours
- Des sorties décalées et informatives sur l'écosystème
- Des activités à quai ou en navigation en immersion lacustre

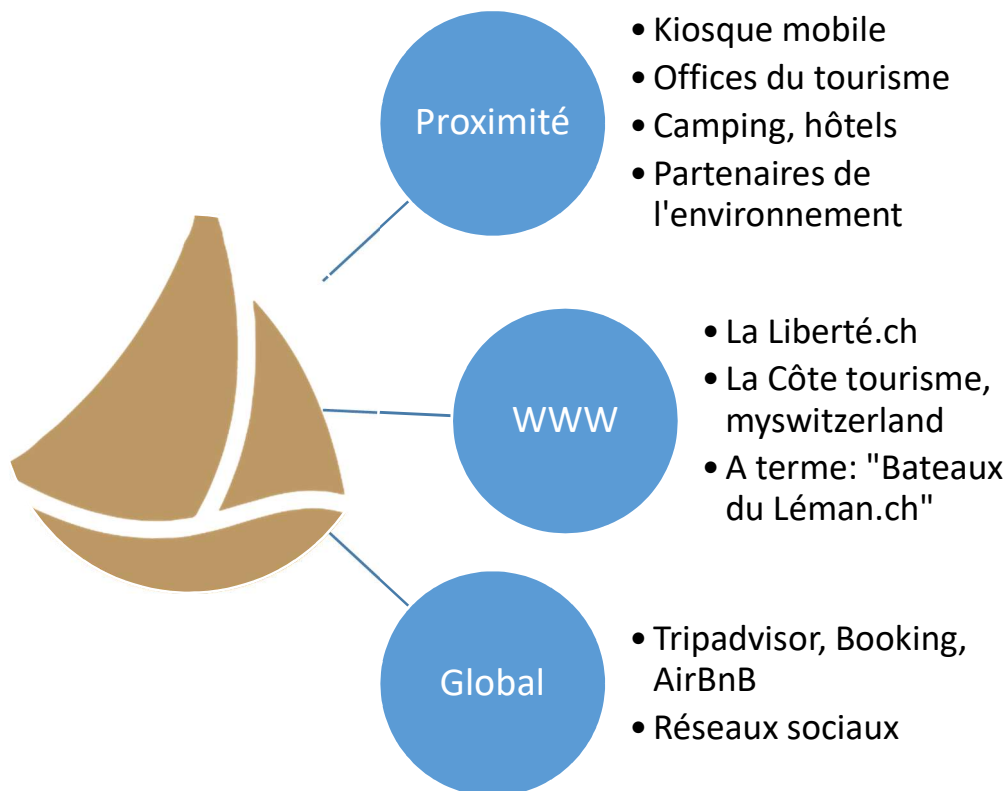


Des valeurs proposées

- Le plaisir de la navigation au fil de l'eau
- Le partage de la culture sur l'eau
- Une meilleure connaissance de l'environnement lémanique et jurassien
- Un retour à la nature
- Un bol d'air hors de la ville

▪ Canaux commerciaux et promotionnels

Trois principaux types de canaux devront être déployés pour commercialiser l'offre.

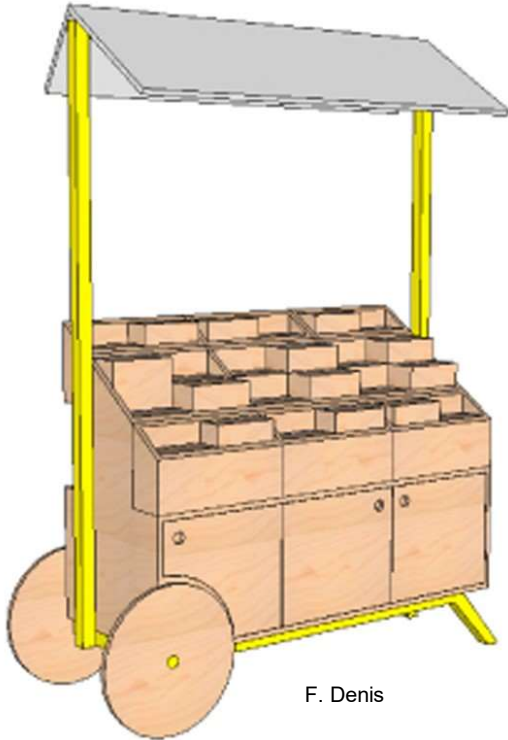


Canaux de proximité

- Les bureaux ou points d'accueil des Offices du tourisme qui promeuvent et commercialisent des offres.
- Le kiosque mobile et/ou démontable de La Liberté qui pourra être ouvert de façon régulière en période d'affluence. Il s'agit de vendre des billets, promouvoir l'offre par la mise à disposition de supports d'information. Le kiosque pourra aussi servir de boutiques avec la vente de matériels labellisés.
- Les partenaires de navigation et de la sensibilisation à l'environnement pourraient aussi vendre des produits combinés, des actions communes. Il en est de même pour La Liberté.
- Les partenaires hôteliers, comme le Camping de Rolle, les différents traiteurs qui collaborent avec La Liberté auront la possibilité de relayer certaines offres promotionnelles.
- La presse locale / régionale, qui offre une proximité avec le tissu des entreprises de la place et les ménages.

Kiosque mobile, visible à terre

Il s'agit de disposer d'un outil léger et mobile, qui témoigne du positionnement nature (bois, énergie renouvelable) pour présenter de la documentation, quelques objets non périssables à vendre. Il nécessite peu d'espace et peut être mis à l'abri dans le local mis à disposition. Deux exemples.



F. Denis

Modèle en bois avec présentoir intégré,
Petit stock à l'intérieur



Modèle avec présentoir plié dans
le vélo cargo. Petit stock dans le box.

Canaux digitaux

Il y a intérêt à développer un propre site internet pour La Liberté, à terme ou en parallèle, un portail commun des bateaux du Léman, membres de l'AVLL devraient promouvoir le planning des activités de chacun.

- Site web propre de La Liberté : gabarits, prix et conditions pour la privatisation, billetterie et boutique en ligne, actualités et offres courantes. Organisation et bénévolat. Appel à fonds
- Site web des bateaux du Léman : description des bateaux. Calendrier des activités grand public des bateaux du Léman. Billetterie et boutique en ligne, actualités et offres courantes. Bénévolat. Appel à fonds.
- Site web des Offices du tourisme: publications des offres et produits combinés

Canaux globaux / Communauté

C'est déjà le cas aujourd'hui, ces canaux doivent faire l'objet d'une attention quotidienne avec le suivi des communautés et critiques, l'actualisation des offres qui ciblent les publics spécifiques. A l'échelle de La Liberté, la marge de pénétration sera relative, mais elle peut avoir un réel impact, si elle est alliée à des partenaires de la navigation et de la sensibilisation à l'environnement.

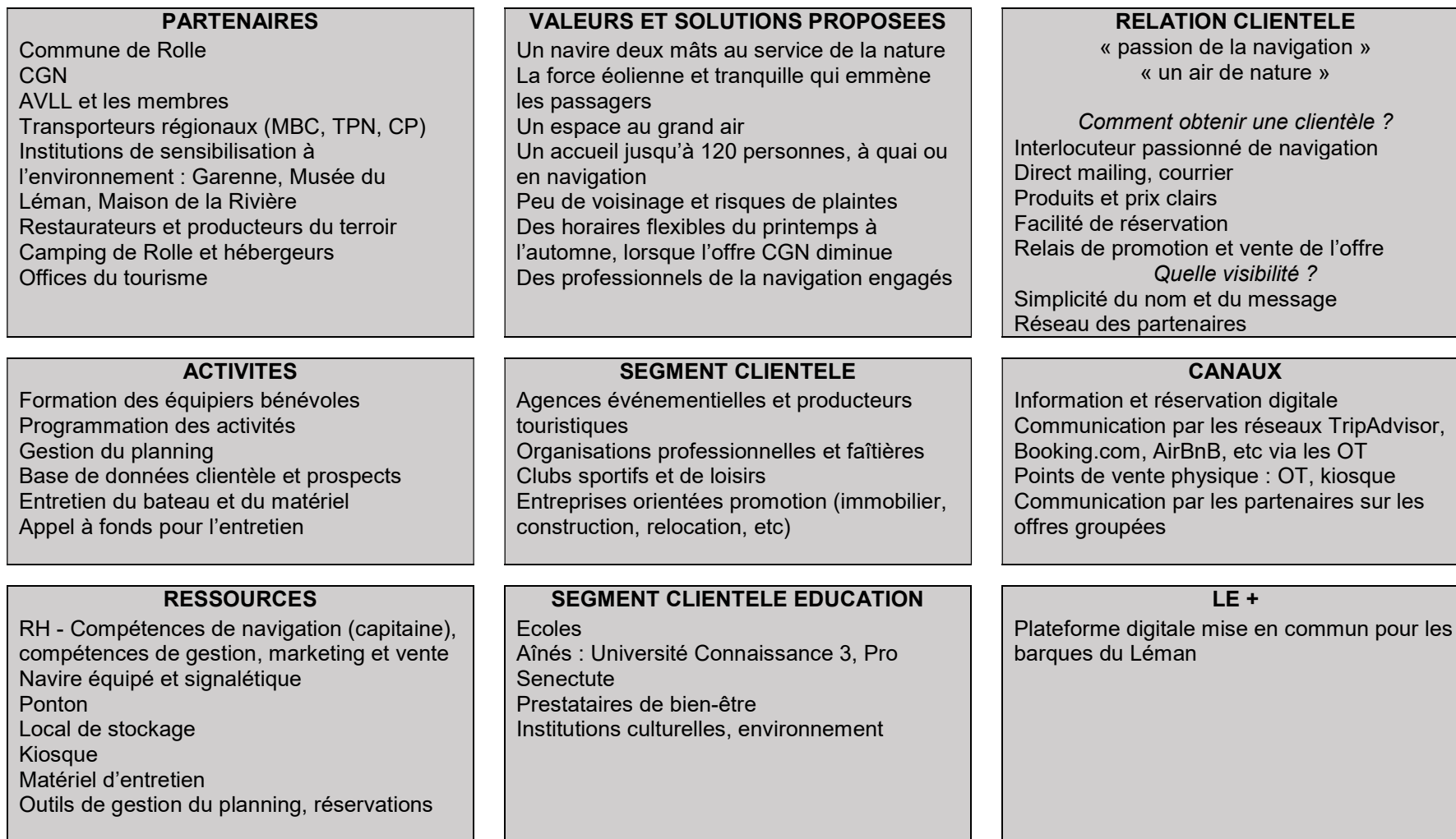
- Tripadvisor, Booking, AirBnB
- Réseaux sociaux

A cet égard, la collaboration avec les Offices du tourisme doit être étroite.

5. Modèle économique-touristique

Le « business model canvas » réunit les éléments clés du modèle économique. Utile au processus de création, il donne une photographie du potentiel de développement.

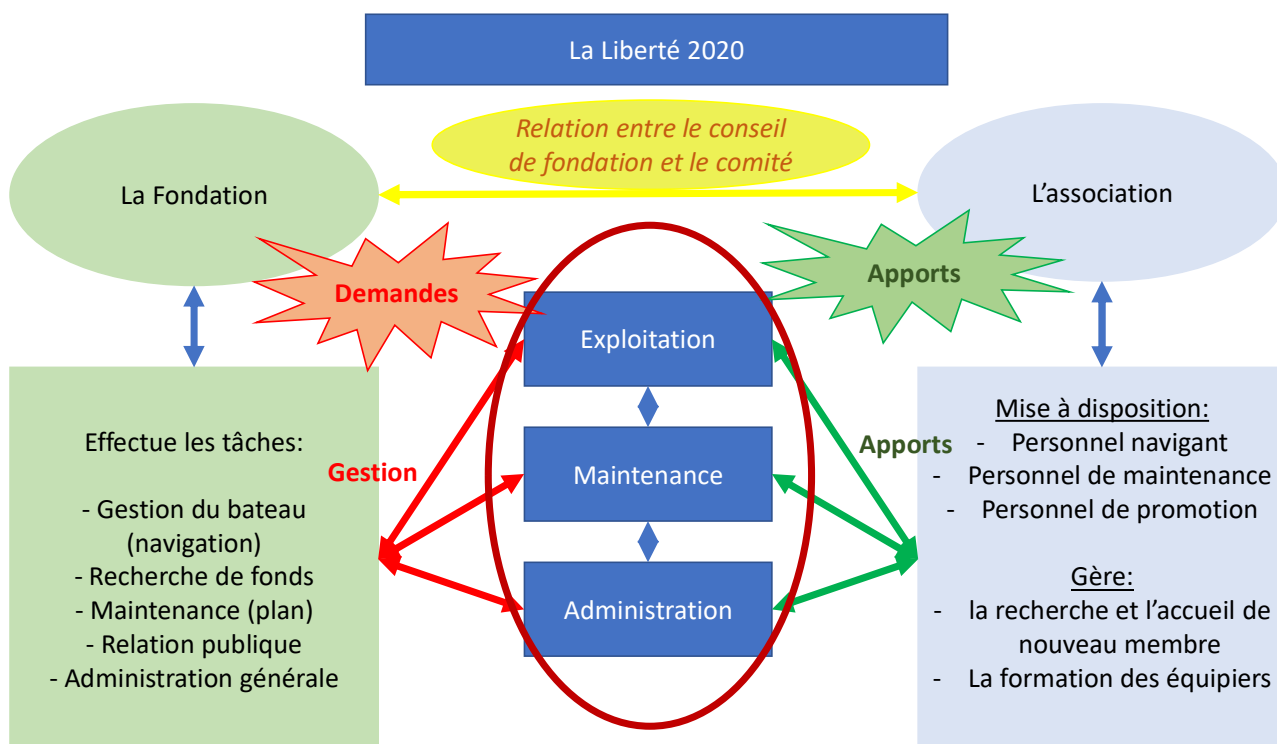
La Liberté sur Le Léman pour un tourisme de nature



6. Organisation et ressources humaines

L'actuelle Association sera dissoute au profit de la constitution d'une Fondation. La Fondation La Liberté assurera la propriété, l'entretien et le fonctionnement du bateau. A l'instar du projet d'origine, la bonne marche de La Liberté nécessite toujours l'engagement de bénévoles, qui devront être soutenus et formés par des professionnels de la navigation et du tourisme. En parallèle de la création de la Fondation, une Association des Amis de La Liberté sera constituée. Elle permettra de réunir les bénévoles et partenaires qui soutiennent La Liberté.

En terme organisationnel, trois niveaux distincts seront précisément définis dans les statuts, le règlement de la Fondation, la charte des bénévoles et les cahiers des charges tant des bénévoles que des professionnels rétribués.



Extrait de la présentation à l'Assemblée générale, 2019 (source: Stéphane Rickli, membre du Comité)

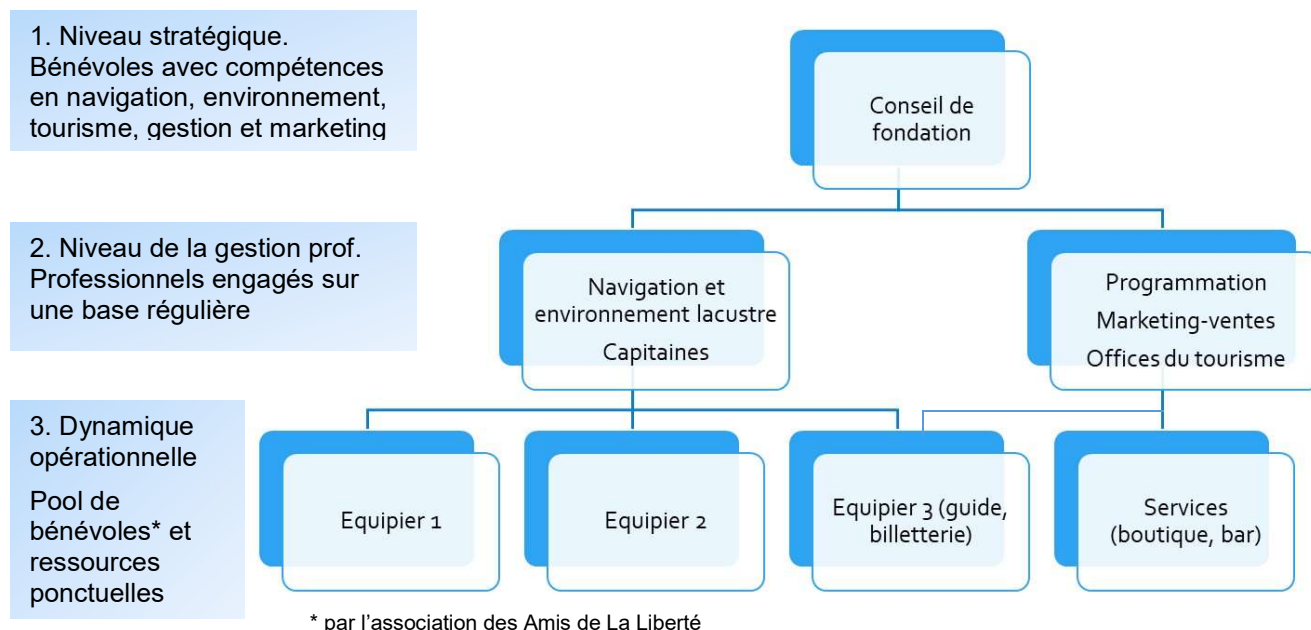
Ces trois niveaux représentent : 1. Le niveau stratégique avec le Conseil de fondation bénévole, 2. Le niveau de gestion professionnelle, avec le pilotage et la planification organisés par les collaborateurs engagés sur une base régulière, donc salariés, et enfin 3. La dynamique opérationnelle avec le bénévolat et les ressources spécifiques.

Le premier niveau. La composition du Conseil de Fondation doit être représentative du domaine d'activités de La Liberté et des différentes fonctions qui nécessitent des compétences en navigation, environnement, tourisme, gestion et en marketing notamment. Elle nécessite aussi une compétence politique.

Le deuxième niveau. Les collaborateurs salariés. Répondant du Conseil de Fondation, le niveau professionnel gère et organise les activités de la Fondation. La programmation et le planning des activités nécessitent une gestion étroite et coordonnée avec l'Association des Amis de La Liberté. Ce niveau a par ailleurs la responsabilité de former et d'accompagner les bénévoles qui occupent le troisième niveau.

Le troisième niveau. Les bénévoles formés par l'association des Amis et accompagnés par les collaborateurs. Ce niveau correspond aux opérations nécessitant l'engagement de bénévoles, au côté de partenaires et autres prestataires.

Fondation La Liberté



Le niveau de la gestion professionnelle est organisé entre les compétences de navigation et les compétences en gestion, marketing et de la vente. Elles sont décrites ci-dessous. Il fait sens à ce que les compétences en gestion assurent la fonction de direction qui rapporte au Conseil de fondation. Le traitement de la restauration étant un cas particulier, ce point fait l'objet d'un approfondissement ci-après.

▪ Les compétences de navigation

Outre l'autorisation de navigation du bateau par le Service cantonal compétent (SAN), les capitaines et pilotes doivent disposer des certificats nécessaires pour naviguer et pour transporter des passagers. Ces professionnels doivent pouvoir accompagner et coacher les équipiers. Ils disposent des compétences requises pour assurer la sécurité à bord du bateau. A cet égard, il est important que tant les équipiers que les capitaines et pilotes suivent les formations continues ad'hoc qui contribuent à garantir la qualité des prestations de La Liberté.

Afin d'assurer les présences et les remplacements, il est proposé que le fonctionnement de La Liberté repose sur un pool de trois capitaines ou pilotes qualifiés. Ils seront rétribués sur une base d'un temps partiel, estimé à 20-30% chacun sur une période de 9 à 10 mois dans l'année. **Ils représentent ensemble 0.6 ETP.** Un contrat de durée indéterminée sera établi pour ce statut dans l'organisation.

Ce pool peut être constitué des professionnels suivants :

- **Les capitaines actifs sur les différentes barques de l'AVLL.**
- **Par l'entremise de la CGN, qui compte un certain nombre de capitaines et de pilotes.**
- **Les capitaines pré-retraités et retraités de la CGN.**

Les équipiers, quant à eux sont bénévoles. En termes d'avantages, ils bénéficient de la formation transmise par les capitaines / pilotes ainsi que de l'offre en formation continue en matière de sécurité et de navigation.

▪ Les compétences en gestion, marketing et de la vente

L'organisation des activités qui auront lieu à bord de La Liberté fait appel à des compétences de programmation des activités touristiques, de la vente des produits de la boutique et de la billetterie, ainsi que du service à bord (boissons, petite restauration finie).

A cet égard, cette gestion s'organise sur l'ensemble de l'année. C'est en automne - hiver que se prépare la saison suivante. Elle fait donc appel à l'ouverture d'un poste fixe, qui s'active en synergie avec les

partenaires. Une coordination régulière avec les partenaires au développement de produits / d'activités, de la conception à la promotion, est une clé de la réussite des activités proposées.

Il fait sens d'héberger ce poste au sein d'un Office du tourisme. En termes d'économies d'échelle, il y a tout intérêt à mutualiser cette fonction avec les autres bateaux membres de l'AVLL.

Ce poste assurera par ailleurs la formation des équipiers bénévoles, qui auront pour mission les visites guidées, la vente (billetterie et boutique) ainsi que le service.

Ce poste est stratégique, il a une fonction d'administration qui ne peut être bénévole, mais rétribuée. Un contrat de travail annualisé et de durée indéterminée doit être prévu. Un taux d'activités de 70% peut être envisagé au départ. Il devrait être renforcé par un poste de gestion à temps partiel d'environ 30% (administration, réservation, logistique). **Ils représentent ensemble 1 ETP.** Et ce, d'autant plus si ces fonctions sont mises au service de la coordination promotionnelle des autres barques latines du Léman (AVLL) à termes.

▪ Les services et la question de la restauration

L'équipement de La Liberté permet d'offrir à la clientèle une petite restauration pour des petits déjeuners, apéritifs, cocktails, comme des goûters. Des frigos permettent de stocker des boissons et des produits consommables pour quelques jours. Une réserve doit être prévue dans un local de stockage frigorifique dédié à quai. Une restauration en produits finis devra être planifiée lors des repas prévus pour les événements privés, ils peuvent être livrés par un service traiteur. La Liberté a intérêt à proposer à la clientèle plusieurs traiteurs de la place, qui bénéficieront de cette activité nouvelle.

Il n'est pas avantageux de garantir une ouverture régulière de La Liberté au public à des seules fins de restauration. Elle peut limiter les possibilités de privatisation d'une part, d'autre part, elle nécessite une organisation qui fait appel à des coûts de gestion et de ressources humaines. Cet aspect est doublement contraignant, car les activités sont saisonnières avec les risques induits par la météo, d'autre part cette saisonnalité limite les possibilités d'engagement régulier de personnes qualifiées.

De même, il est plus avantageux de vendre directement les boissons et des produits finis, comme des produits du terroir, que de sous-traiter à un restaurateur qui ne versera qu'un loyer fixe, qui ne peut être trop élevé pour ne pas être dissuasif³. Dans le cas du traiteur, La Liberté donne accès à sa clientèle et à son équipement, matériel de réception. Elle prélève CHF 10.- au titre de droits de bouchons ou par bouteille (pour les cocktails). Ce montant correspond environ à la moitié des droits de bouchons habituels. Ce qui signifie qu'elle ne se rétribue que sur la boisson alcoolisée. Elle pourrait envisager mettre à disposition ses stocks pour les boissons non alcoolisées, ce qui permettrait de générer un profit supplémentaire. Cet aspect devra certainement être négocié en temps réel.

Ainsi, il est proposé que la vente des produits et le service soit assuré par les équipiers bénévoles. Il est plausible d'envisager dès la première année, engager du personnel de service à l'heure pour assurer une présence durant la haute saison estivale (juillet-août) pour le service et la vente de produits. Cette option est retenue dans l'évaluation budgétaire sur cinq années. Leurs coûts seront pris en compte dans les prix de vente des locations à quai et des affrètements.

→ Synergies possibles avec la gestion du Camping

Il est envisageable de rechercher des synergies avec les prestataires localisés à proximité. Cela pourrait être le cas concernant le stockage des consommables : boissons, produits du terroir qui doit être garanti dans des conditions sanitaires optimales. Des achats pourraient ainsi être mutualisés, la gestion du stock pourrait être améliorée (débit des marchandises). Des synergies pourraient être développées pour la vente (billetterie et boutique). Il en est de même en ce qui concerne les activités et les ressources humaines. En effet, durant la période d'ouverture du Camping, certaines activités pourraient être couplées aux nuitées, comme c'est le cas pour les camps juniors proposés avec les institutions de la sensibilisation à l'environnement.

³ Hypothèse d'un loyer de CHF 2'000 par mois, tel que cela se pratique dans certaines localités de l'Ouest vaudois.

Hier et demain: synthèse des charges en ressources humaines, internes et externes.

Au regard des activités passées (selon données 2013 – 2016), les charges sociales évoluent vers une meilleure répartition des responsabilités. Au lieu d'un capitaine rétribué à plein temps à l'année, il est privilégié la rétribution de trois capitaines à temps partiel (env 20% qui peut évoluer par individu) sur 9 à 10 mois pour assurer la couverture des activités, les remplacements, etc.

Au niveau de la gestion et du marketing, il est proposé un poste à 60 voire 70%, qui sera soutenu par un poste à temps partiel 40%. Ce poste de direction aura un rôle de relais important auprès du Conseil de fondation, les capitaines et les bénévoles, ainsi que les partenaires professionnels, comme le personnel supplémentaire.

L'intégration de personnel à l'heure pour le service les jours d'affluence.

La plupart des autres charges seront externalisées : le nettoyage lors des privatisations, le service traiteur, les civilistes, etc.

En termes de loyers, il s'agira de prendre en considération, les coûts de stockage et d'hébergement des fonctions de gestion et de marketing. La question de propriété du ponton reste ouverte à ce stade, puisque son financement fait partie du montage du projet.

7. Equipement de navigation, aménagements d'accueil et ponton

Ces principaux éléments structurants sont nécessaires pour permettre à La Liberté de réaliser les activités proposées en vue d'un développement touristique.

- ✓ **Le bateau**
 - ✓ Le ponton
 - ✓ Les locaux de stockage de matériel et de consommables
 - ✓ **Le kiosque mobile (ou guichet démontable)**
 - ✓ La signalétique sur le bateau
 - ✓ **Un canot (capacité de 14 personnes)**
 - ✓ **Deux canots de sauvetage gonflables avec capacité de 37 personnes chacun**
- } à rénover
} non-existant, à réaliser

→ Les travaux à réaliser

Le bateau. La Liberté nécessite d'importants travaux de rénovation pour pouvoir naviguer et permettre à son organisation d'offrir un panel d'activités diversifiées. Ces travaux comprennent la reconstruction du pont d'exploitation. La Liberté doit devenir un équipement qui contribue à préserver l'environnement, des aménagements sont prévus en termes d'approvisionnement énergétique durable.

Le ponton. La réalisation du ponton permettra d'assurer l'accessibilité du bateau pour les activités de navigation mais aussi pour développer les activités à quai qui permettront de viabiliser le modèle d'affaires.

Les locaux de stockage à proximité du quai. Ce stockage permet de réserver les outillages, cordages et autres équipements de navigation au sec et de façon sécurisée à l'année. Un espace frigorifique doit être prévu pour le stockage des consommables: boissons, produits du terroir.

Le kiosque, aménagements d'accueil et la signalétique. De même, il s'agira de disposer d'un guichet mobile pour la billetterie et la boutique les jours d'activités. La Liberté doit s'équiper d'une signalétique qui facilitera par ailleurs l'accessibilité et les visites à bord, de même que des aménagements d'accueil énumérés ci-après.

→ Les aspects de sécurité

Sur le plan de la sécurité, La Liberté est déjà munie des équipements nécessaires à son bord. Elle possède par exemple plus de 120 gilets de sauvetage dont des gilets adaptés aux enfants. En cas d'accident majeur, elle dispose en sus du canot et des îles flottantes, des engins de flottaison adaptés.

→ Lors d'événement à quai privatif, un certain matériel doit être prévu pour être mis à disposition

Tente sur le pont supérieur pour protéger les passagers des intempéries ou de canicule

Chauffage d'appoint sous tente

Eclairage nocturne du pont supérieur

Sonorisation avec micro

Sièges et tables (mange-debout) pour les événements à l'extérieur

Autre matériel de réception selon le choix libre du traiteur et de la location de matériel de réception.

→ La boutique

La localisation de la boutique doit être déclinée en trois endroits complémentaires, selon qu'ils disposent le matériel de stockage, tel un réfrigérateur (périssables) et de box (objets).

- Espace accueil : présentoir avec petit stock (frigo pour le périssable) et box pour les objets
- Bar : présentoir avec petit stock (frigo pour le périssable) et box pour les objets
- Kiosque mobile : présentoir avec box pour les objets

Cette répartition est nécessaire puisque certains événements auront lieu principalement à l'extérieur, d'autres à l'intérieur. Enfin, il est fondamental d'inviter le public à quai d'obtenir les informations requises.

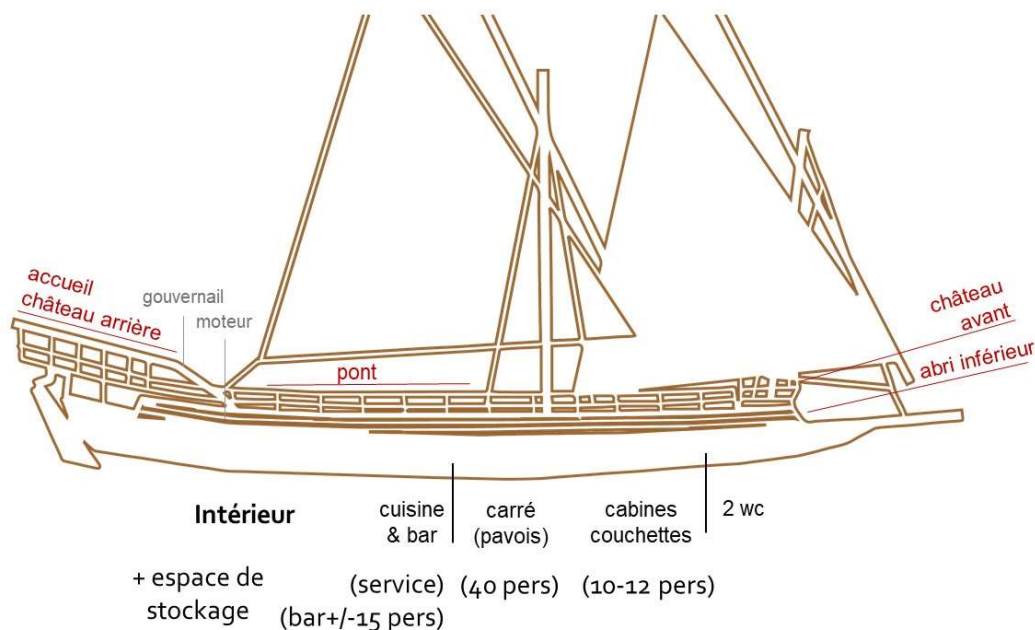
La coupe ci-après apporte des précisions sur la localisation de la boutique.

La Liberté

- coupe

Extérieur

- Le château arrière, espace accueil (dressing possible) avec grill, réfrigérateur et sono
- Le grand pont (100 personnes)
- Le château avant (20-30 personnes)



Espaces disponibles à l'extérieur:

- L'espace accueil (dressing possible) avec grill, 1 réfrigérateur et sono
- Le grand pont (100 personnes)
- Le château avant (20 personnes)
- L'abri inférieur : stockage possible pour le traiteur, espace petit-déjeuner si nuitées à bord

Espaces disponibles à l'intérieur

- Le carré avec tables aménagées et bancs (40 personnes)
- La cuisine & bar (pour le traiteur, stockage et petit dressing possible) avec 2 fours, plaques chauffantes, 2 réfrigérateurs, 1 machine à laver la vaisselle.
- 2 toilettes
- 2 cabines communicantes avec couchettes (10-12 personnes)
- 2 réfrigérateurs sont réservés pour les boissons et les produits du terroir/du lac des activités régulières (près du moteur)

- Les coûts de rénovation et d'aménagement des équipements d'accueil

Ces postes représentent tous des gros travaux. De nombreux réaménagements doivent être prévus notamment pour garantir une exploitation du bateau qui réponde des critères environnementaux.

Rénovation du navire et aménagements d'accueil	CHF (ttc)
Carénage	80'000
Rénovation du pont-apoustis	850'000
Autres rénovations et aménagements d'accueil:	
- Mécanique et montage pour approvisionnement énergétique durable	80'000
- Rénovation des mâts, réfection hydraulique et des toilettes	24'000
- Matériel, équipement (tables, chaises, kiosque, tente), signalétique et supports didactiques (visites guidées)	180'000
Total	1'214'000
20% réserve y compris équipements extérieurs (infrastructure chantier)	242'800
Coût total des travaux de rénovation	1'456'800

- Les coûts de réalisation du ponton

Les coûts diffèrent selon les deux sites identifiés (voir leur analyse économico-touristique au chapitre 3).

→ Scénario au Camping des Vernes à Rolle



Réalisation du ponton (site N° 6, 20 m, accostage transversal)	CHF
Investigations préliminaires	90 000
Installations de chantier	115 000
dragage	0
Pieux battus, appareil de choc	278 300
dallage préfabriqué	63 760
garde corps signalisation	58 800
ingénierie (selon coûts de l'ouvrage)	150 000
total ht	755 860
divers et imprévus (+/-25%)	166 000
total ht	921 860
tva	71 000
Coût total ttc	992 860

→ Scénario au Château de Rolle



Réalisation du ponton (site N° 4, hypothèse moyenne: 50 m, accostage longitudinal)	CHF
Investigations préliminaires	90 000
Installations de chantier dragage	115 000
Pieux battus, appareil de choc	67 500
dallage préfabriqué	465 700
garde corps signalisation	136 900
ingénierie (selon coûts de l'ouvrage)	94 800
total ht	226 000
divers et imprévus (+/-25%)	276 000
total ht	1 195 900
tva	113 000
Coût total de réalisation du ponton	1 584 900

▪ Les coûts de lancement des opérations

Dès lors que les études pour la réalisation du site retenu peuvent être planifiées, que la recherche de fonds permet de préparer les travaux de rénovation du bateau, il devient nécessaire d'élaborer l'organisation et le développement des activités à venir. Un accompagnement de projet est nécessaire. Ce dernier coordonne la maîtrise d'ouvrage autant que l'élaboration des programmes en partenariats, sans oublier la réalisation du site internet par exemple, qui doivent débiter préalablement.

Les coûts estimés sur une période entre 12 à 18 mois consistent en :

- coûts RH pour l'accompagnement à la réalisation de projet, +/- 60 000
- la réalisation de premières mesures incitatives +/- 30 000
- la mise en cale sèche à la CGN +/- 75 000

La part de réalisation de mesures incitatives peut être prise sur la première année d'exploitation (marketing, publicité). Ce n'est pas le cas pour l'accompagnement. Ce montant doit être pris en considération dans la recherche de financement ou en marge, dans le cadre des soutiens du Canton et des Régions.

8. Activités phares en partenariats

Tant les croisières hebdomadaires que les affrètements ont composé l'offre principale de La Liberté jusqu'en 2016. Cette offre a connu un succès certain, comme le montre les rapports des comptes de 2013 à 2016. Dès lors, il semble faire sens de poursuivre et de consolider ces activités en leur ajoutant des variables qui permettent d'augmenter la qualité et la fiabilité des prestations quelle que soit la météo. L'accessibilité par ponton avec les offres à quai permettent d'allonger la couverture d'occupation de La Liberté du printemps à l'automne.

Pour y parvenir, les partenariats identifiés participent au développement d'une offre régulière et de qualité par la mise en valeur des compétences professionnelles existantes tout en comptant sur le pool de bénévoles mobilisés par l'Association des Amis de La Liberté. Par le positionnement nature retenu, la programmation des activités visent à distiller la sensibilisation à l'environnement au sein des activités de base, les croisières et les affrètements, comme celles dédiées à la nature, comme les camps junior.

▪ Croisières et visites guidées (tout public)

Deux types de croisière sont proposées: en semaine et le week-end.

- **Croisière du soir en semaine.** De préférence en début de soirée le jeudi, en dehors des plages habituelles des régates de Morges, de Nyon (mardi) et de Rolle (mercredi).

Durée environ 1 heure 30 à 2 heures.

Elle touche tout public, un départ vers 17h ou 18h permet aux personnes actives d'y organiser leur sortie « after-work ». Cet horaire est acceptable pour des familles comme pour des aînés.

Le +. Au terme de la croisière, le public peut rester sur le bateau à quai pour un apéritif même dînatoire. Afin d'encourager cette présence, une boisson peut être incluse dans le prix de la croisière. De même une programmation musicale peut être organisée (liste musicale programmée (playlist), voire concert acoustique, etc.).

Le + nature. Offrir une conférence ou une expérience liée à l'environnement par l'intervention d'un expert issu d'une institution partenaire.

Organisation/logistique: stock de boissons, produits du terroir/lac. Equipement technique/informatique pour la musique.

Ressources humaines: capitaine, équipiers 1, 2 et 3 (service et vente pour la petite restauration, musique), expert de la sensibilisation à l'environnement / médiateur, le personnel supplémentaire pour le service bar lors d'affluence.

Avantages : ces croisières sont un moyen de promotion des autres activités de La Liberté.

Risques/inconvénients: risque météo. Offrir la conférence ou l'expérience liée à l'environnement à couvert avec la tente de protection, voire à l'intérieur en cas d'intempérie.

- **Croisière de jour en week-end.** De préférence le dimanche, où les demandes de location et d'affrètements sont moindres.

Durée environ 3 heures.

Ce type de croisière touche tout public, un départ vers 13h30. Cet horaire est acceptable pour des personnes de passage résidant à plus de deux heures, des familles comme des aînés.

Le +. Durant la croisière, La Liberté peut accoster ou mouiller sur un site pré-défini. Le site de visite peut changer en fonction des semaines (météo, partenaires). Il peut s'agir de Nyon pour visiter le Musée du Léman, de Morges durant Le Livre sur les Quais, de Coppet pour visiter le bourg, etc.

Le + nature. Offrir une conférence ou une expérience liée à l'environnement par l'intervention d'un expert issu d'une institution partenaire.

Organisation/logistique: stock de boissons, produits du terroir.

Ressources humaines: capitaine, équipiers 1, 2 et 3 (service et vente pour la petite restauration), expert de la sensibilisation à l'environnement / médiateur, le personnel supplémentaire pour le service bar lors d'affluence.

Avantages: ces croisières du dimanche offre une visibilité « physique » de La Liberté.

Inconvénients: risque météo. Offrir la conférence ou l'expérience liée à l'environnement à couvert avec la tente de protection, voire à l'intérieur en cas d'intempérie.

- **Visites guidées.** De préférence le mercredi après-midi et le dimanche matin.

Durée : 45 minutes environ, une série de visites devra être planifiée.

Le +. Ces visites sont conduites par un équipier bénévole formé en conséquence, qui transmet sa passion de la navigation et de La Liberté.

Organisation/logistique: stock utile à la boutique. Signalétique et supports didactiques en plusieurs langues.

Ressources humaines: supervision par le responsable marketing-vente, équipiers 3 (guide et vente boutique).

Avantages: ces visites offre un moment de partage entre les bénévoles et le public. Possibilité d'organiser des visites pour des groupes sur réservation.

Inconvénients: risque météo. Prévoir des pèlerines et des parapluies de La Liberté.

▪ Affrètement et réception à quai (privatisation)

La réception à quai s'ajoute à la possibilité d'affrètement (navigation). Ces deux modes de privatisation permettent de cibler un plus large public.

- **Affrètement (navigation privatisée).** La possibilité peut être donnée de sorties en journée comme en soirée. Les affrètements nécessitent une organisation supplémentaire, puisqu'ils ne peuvent pas être planifiés à l'avance comme les croisières régulières. Dès lors, il s'agira de s'assurer de la disponibilité d'un capitaine et d'un remplaçant, de même qu'un pool d'équipiers. A cet égard, les coûts supplémentaires doivent être pris en compte. Un tarif différencié est appliqué en journée versus en soirée.

Le + nature. Offrir une conférence ou une expérience liée à l'environnement par l'intervention d'un expert issu d'une institution partenaire.

Organisation/logistique: matériel nécessaire pour l'expérience environnementale.

Ressources humaines: capitaine, équipiers 1 et 2, expert de la sensibilisation à l'environnement / médiateur.

Avantages: un pavillon de la marque de l'organisateur peut être hissé sur un mât

Inconvénients: le risque météo, possibilité de report ou de repli à quai à un prix moindre.

→ **Réception (location).** A quai, La Liberté devient un lieu de réception. Le Belem à Nantes peut ainsi être privatisé et les tarifs diffèrent selon les heures et en fonction des parties du navire occupées. Dans le cas de La Liberté, il semble difficile de segmenter la location de l'espace, mais un tarif différencié peut être appliqué en fonction du nombre de personnes et de la plage horaire. Le + nature. Offrir une conférence ou une expérience liée à l'environnement par l'intervention d'un expert issu d'une institution partenaire.

Organisation/logistique: matériel nécessaire pour l'expérience environnementale. Traiteur.

Ressources humaines: supervision par le responsable marketing-vente, éventuellement équipier 3, expert de la sensibilisation à l'environnement / médiateur. Gestion des sociétés ou de personnes pour le nettoyage et le service à bord

Avantages: un pavillon de la marque de l'organisateur peut être hissé sur un mât.

Inconvénients: assurer la gestion du bateau y compris le nettoyage, éventuellement le personnel « extra » engagé selon traiteur, etc.

▪ Camps de nature juniors.

Durant les vacances scolaires du printemps (5 jours), d'été (2 x 5 jours) et d'automne (5 jours).

Durée 5 jours (lundi au vendredi)

Le + nature. Offrir une combinaison d'expériences liées à l'environnement aux personnes de 6 à 14 ans environ.

Organisation/logistique: le transport sécurisé entre les lieux est le point central. Les nuitées peuvent être réparties entre le Camping de Rolle et à bord de La Liberté.

Ressources humaines: les professionnels des institutions de sensibilisation à l'environnement, le capitaine, des civilistes supervisés par une institution partenaire pour la sensibilisation à l'environnement, selon le besoin des équipiers 1, 2 et 3.

Avantages: mis à part les camps WWF, il existe peu de camps nature dans l'Ouest vaudois pour le jeune public durant les vacances scolaires. Par ailleurs ce produit promeut les différents sites régionaux dédiés à la sensibilisation à l'environnement sur des thématiques complémentaires.

Inconvénients: risque d'une demande importante à gérer. En termes de tarifs, le prix proposé s'aligne aux offres existantes notamment du WWF qui plafonnent à CHF 600.- pour 5 jours. Mais il est inférieur aux prix demandés pour les camps de La Demoiselle.

▪ La boutique

L'exploitation de La Liberté entre 2013 et 2016 comptait bien évidemment une boutique. Le chiffre d'affaires variait entre CHF 2'000 et CHF 4'000 selon les années. La boutique permet de diversifier l'offre en intégrant des objets qui ont du sens avec les activités réalisées à bord. Par exemple, des parapluies peuvent être mis à disposition gracieusement lors des visites guidées. Pour le public intéressé, il y a la possibilité d'en acheter à la boutique, de même que les pèlerines, voire les casquettes lors des chaleurs etc. De même, des objets didactiques peuvent être vendus : du journal de bord à la boussole.

Le +. Disposer de quelques objets utiles à bord labellisés avec le logo de La Liberté pour offrir une visibilité supplémentaire.

Le + nature. Les supports didactiques utilisés durant les activités de la sensibilisation à l'environnement peuvent être réalisés en collaboration avec les institutions de sensibilisation à l'environnement et être vendu conjointement dans les boutiques des partenaires.

Organisation/logistique: présentoir pour exposer les objets. Gestion des stocks.

Ressources humaines: supervision par le responsable marketing-vente, équipiers 3 (guide et vente boutique).

Avantages: les visites guidées, les croisières publiques et certains événements privatisés offrent la possibilité de vendre des objets.

Inconvénients: Garantir les conditions de stockage.

▪ **Activités potentielles « nature » à développer selon la demande**

Selon la demande, d'autres activités pourraient être développées à termes en fonction des ressources à disposition.

→ **Samedi des explorateurs** avec goûter à quai (dès 6 ans)

Le +. Instaurer une ouverture hebdomadaire fréquente et régulière avec propositions d'activités liées à l'initiation de la navigation, de la pêche, de la faune et de la végétation lacustre.

Organisation/logistique: matériel nécessaire aux activités d'initiation et de sensibilisation.

Ressources humaines: équipiers 1, 2 et 3, voire des civilistes supervisés par une institution partenaire pour la sensibilisation à l'environnement.

Avantages: cette plage horaire du samedi matin offre aux parents une alternative à l'offre existante dans l'Ouest vaudois. Cette activité à quai ne dépend que marginalement de la météo, si une tente peut protéger les passagers du bateau.

Inconvénients: -

→ **Journées vacances des explorateurs** en navigation avec repas et goûter (dès 6 ans)

Le +. Instaurer une ouverture hebdomadaire régulière. Ce programme d'un jour pourrait être rattaché à une journée proposée lors des camps junior.

Organisation/logistique: matériel nécessaire aux activités d'initiation et de sensibilisation.

Ressources humaines: capitaine, équipiers et civilistes, supervisés par une institution partenaire pour la sensibilisation à l'environnement

Avantages: il offre une activité sans nuitée à un public en quête d'activités extérieures. Ce public peut reconduire une telle journée, voire inciter les parents à découvrir La Liberté.

Inconvénients: le risque météo. Prévoir les activités à quai le cas échéant.

9. Stratégies de prix et projection des ventes

Le benchmark a permis d'identifier la politique de prix de près d'une dizaine de bateaux. Une comparaison a aussi été effectuée avec l'offre des croisières de la CGN. Tenant compte des spécificités de La Liberté, il y a intérêt à différencier le positionnement des prix des activités grand public des activités privatisées.

La politique de prix appliquée aux activités ouvertes au public peut s'inscrire dans la moyenne des offres des partenaires, qu'il s'agisse de la CGN, des trois barques, du brick, de la cochère et du cargo, comme du Parc animalier de la Garenne ou du Musée du Léman en ce qui concerne les institutions pour la sensibilisation à l'environnement.

La politique de prix des prestations de privation à quai ou en navigation peut se positionner au-dessus des offres des barques, brick, cochère et cargo du Léman, de par la capacité supplémentaire de l'équipement, tout en proposant des prix inférieurs à ce que propose la CGN, au regard du degré de confort moindre.

Capacité d'accueil

120 personnes au moteur / à quai 60 personnes à la voile 60 personnes à l'intérieur 10-12 couchettes

Type d'activités,
prix par personne

Activités régulières tout public	CHF ttc	
– Croisière thématique de week-end*	*35.-	3 heures
– Croisière du we, tarifs junior et aîné	20.-	
– Croisière du jeudi soir ⁴	25.-	1.5 à 2 heures
– Croisière, tarifs junior et aîné	15.-	
– Visite guidée à quai adulte	8.-	
– Visite guidée, tarifs junior et aîné	4.-	junior 6-14 ans
– Camps nature de 5 jours avec 4 nuitées pour les juniors (6-14 ans)	650.-	

* Tarif sans petite restauration, une boisson offerte. Tarifs moyens: CHF 45.- pour de telles offres sur Le Léman

Type d'activités,
prix par forfait

Activités par forfait	CHF ttc	
– Affrètement journée (restauration en sus) (jusqu'à 16h)	*3'000.-	3 heures env. + 900.- / h supp
– Affrètement soirée (restauration en sus) (dès 17h)	4'500.-	
– Location à quai en journée < 20 pax	1'000.-	
– Location à quai en journée -> 120 p	2'000.-	3 heures + 900.- / h supp.
– Location à quai en soirée < 20 pax	2'000.-	
– Location à quai en soirée -> 120 pax	3'000.-	

* chf 4'500 Le Venoge pour la journée

Evénements jeune public. A l'instar d'autres lieux, la demande pour l'organisation d'anniversaires d'enfants peut être fréquente. Dans ce cas, un tarif entre CHF 300 et 400.- peut être proposé pour environ 12 enfants (6 à 12 ans) et max 3 adultes. Ce tarif inclut l'accès à bord, un accompagnement pour transmettre les bases de navigation, la nourriture et les boissons.

Les activités de sensibilisation à l'environnement à terme en fonction de la demande.

Avec l'appui en ressources humaines de civilistes et des éventuels soutiens financiers publics ou privés.

Type d'activités et prix par
personne

Activités régulières tout public	CHF ttc	
– Samedi des explorateurs avec goûter à quai (de 6 ans à 14 ans)	50.-	2 heures (matin)
– Journées vacances des explorateurs en navigation avec repas et goûter (de 6 à 14 ans)	190.-	7-8 heures

⁴ Les régates à Rolle ont lieu le mercredi soir, à Nyon et Morges le mardi soir (mai à sept env.)

▪ Scénarios de croissance

La récente étude nationale sur la mobilité de loisirs démontre la progression entre 2005 et 2015 de ce principal motif de déplacement en Suisse (ARE, 2018). Cette mobilité génère la part prépondérante des déplacements en Suisse, soit près du double de la mobilité pendulaire (travail). La distance moyenne parcourue pour des loisirs par personne et par jour en Suisse est de 14.8 kilomètres, contre 4.2 kilomètres pour les déplacements à l'étranger. Si la part des déplacements à l'étranger augmente, la tendance perdure en Suisse. Le potentiel des loisirs est donc conséquent, notamment pour les loisirs de proximité (les distances moyennes parcourues sont courtes). Cette étude plaide donc d'une part pour un développement des loisirs et touristique sur l'Arc lémanique qui compte une population en augmentation et au pouvoir d'achat conséquent ; d'autre part, pour une mobilité de partage qui plus est alimentée à l'énergie renouvelable, comme alternative à la mobilité individuelle motorisée.

Dans ce contexte, le rapport d'activités de la CGN corrobore ces données en constatant la croissance de 8% de passagers supplémentaires sur les lignes touristiques en 2018 par rapport à 2017. Il s'agira de vérifier si cette évolution se confirme en 2019. Au vu de la saisonnalité tempérée et clémente, la probabilité est élevée que l'attrait des activités lacustres se renforce.

Tenant compte que La Liberté peut offrir un cadre d'activités de navigation doublées aux activités à quai, il est proposé trois scénarios de croissance sur cinq années :

- **Scénario optimiste:** 5% de croissance les deuxième et troisième années, 2% de croissance les quatrième et cinquième années.
- **Scénario réaliste:** 3% la deuxième année, 2% la troisième année, 1% les quatrième et cinquième années.

▪ Estimations de fréquentation

La fréquentation se décline par le nombre d'activités prévisibles par saison.

→ **Nombre de sortie en navigation.**

Le nombre de croisières et d'affrètements estimés la première année se réfère aux résultats publiés dans le rapport d'activités de La Liberté. Ainsi en 2013 et 2014, La Liberté a réalisé plus de 85 sorties et en 2015 et 2016, plus de 90 sorties. La première année propose quelque 81 sorties dont 65% de croisières publiques.

→ **Moyenne de personnes par activité (pax)**

30 personnes pour les événements publics (visites guidées, croisières),

51 personnes pour les activités privatisées (navigation, réception à quai).

→ **Montant moyen de consommation**

La dépense moyenne par individu est estimée à :

chf 6.- pour les boissons

chf 4.- pour la petite restauration

chf 3.- pour la boutique

chf 10.- de droit de bouchon / par bouteille lors des privatisations, soit la moitié des tarifs pratiqués usuellement, en échange de l'accès à la clientèle et à l'équipement (cf chapitre 5)

→ Tableau de synthèse des projections commerciales pour la première année de fonctionnement (année 1).

LA LIBERTE: projection de fréquentation			année 1												
Activités régulières tout public	pax	pax	total	Estimations du nombre d'activités par mois											
	total	moyen	activités	mars	avril	mai	juin	juillet	août	sept	oct	nov			
Croisière thématique de week-end (restauration en sus)	621	23	27	2	2	3	4	4	4	4	3	1			
Croisière thématique de week-end (restauration en sus), junior-avs	324	12													
Croisière du jeudi soir (boissons, en-cas en sus)	520	20	26	2	2	3	4	4	4	4	3	0			
Croisière du jeudi soir (boissons, en-cas en sus), junior-avs	130	5													
Carte famille (dès 2 enfants)															
Visite guidée à quai adulte	1 160	20	58	2	4	8	8	8	8	8	8	4			
Visite guidée junior, avs	580	10													
Vente de boissons	(dépendance moyenne par pax)														
Vente produits du terroir et du lac à consommer sur place	(dépendance moyenne par pax)														
Boutique	(dépendance moyenne par pax)														
Camps nature de 5 jours avec 4 nuitées (15 enfants, 4 moniteurs)	60	15	4		1			1	1		1				
	3 395														
Activités par forfait			pax	pax	total	Estimations du nombre d'activités par mois									
			prix :	total	moyen	activités	mars	avril	mai	juin	juillet	août	sept	oct	nov
Affrètement journée (restauration en sus)	800	50	16	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
Affrètement soirée (restauration en sus)	600	50	12	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	0
Location à quai journée (jusqu'à 16h), max 20 pax	414	18	23	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2		
Location à quai journée (jusqu'à 16h) et jusqu'à 110 pax	1 700	100	17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	
Location à quai soirée (dès 17h), max 20 pax	288	18	16	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	
Location à quai soirée (dès 17h) et jusqu'à 110 pax	2 000	100	20	1	2	2	3	3	3	3	3	2	2	1	
Anniversaire junior 3 heures max 15 enfants, 3 adultes avec f&b	216	18	12	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	
Vente de boissons	(dépendance moyenne par pax)														
Vente produits du terroir et du lac à consommer sur place	(dépendance moyenne par pax)														
Boutique sur la journée	(dépendance moyenne par pax)														
Droit de bouchons (événements jusqu'à 110 pax)															
	6 018														
	9 413		81	Navigation: nombre de sorties											
		dont	35%	part d'affrètements											

10. Plan d'exploitation quinquennal

- Scénario 1 - optimiste

Exploitation de La Liberté - scénario 1		PROJECTION 5 ANNEES				
indicateurs		année 1	année 2	année 3	année 4	année 5
DONNES CLES / INDICATEURS						
Scénario % progression			5%	5%	2%	2%
	activités	passagers				
<u>par passager:</u>		3395	3565	3743	3818	3894
Croisière thématique du week-end	27	621	652	685	698	712
Croisière thématique du week-end, junior & avs	27	324	340	357	364	372
Croisière du jeudi soir	26	520	546	573	585	596
Croisière du jeudi soir, junior & avs	26	130	137	143	146	149
Camps nature junior	4	60	63	66	67	69
Visite guidée à quai adulte	58	1 160	1218	1279	1304	1331
Visite guidée junior, avs	58	580	609	639	652	665
<u>forfait:</u>		6018				
Affrètement journée (restauration en sus)	16	800	17	18	18	18
Affrètement soirée (restauration en sus)	12	600	13	13	13	14
Location à quai journée (jusqu'à 16h), max 20 pax	23	414	24	25	26	26
Location à quai journée (jusqu'à 16h) et jusqu'à 110 pax	17	1700	18	19	19	19
Location à quai soirée (dès 17h), max 20 pax	16	288	17	18	18	18
Location à quai soirée (dès 17h) et jusqu'à 110 pax	20	2000	21	22	22	23
Anniversaire junior avec f&b	12	216	13	13	13	14
bons croisières	50		53	55	56	57

▪ Scénario 2 - réaliste

Exploitation de La Liberté - scénario 2		PROJECTION 5 ANNEES				
indicateurs		année 1	année 2	année 3	année 4	année 5
DONNES CLES / INDICATEURS						
Scénario % progression			3%	2%	1%	1%
	activités	passagers				
par passager:		3395	3497	3567	3602	3638
Croisière thématique du week-end	27	621	640	652	659	666
Croisière thématique du week-end, junior & avs	27	324	334	340	344	347
Croisière du jeudi soir	26	520	536	546	552	557
Croisière du jeudi soir, junior & avs	26	130	134	137	138	139
Camps nature junior	4	60	62	63	64	64
Visite guidée à quai adulte	58	1 160	1195	1219	1231	1243
Visite guidée junior, avs	58	580	597	609	615	622
<u>forfait:</u>		6018				
Affrètement journée (restauration en sus)	16	800	16	17	17	17
Affrètement soirée (restauration en sus)	12	600	12	13	13	13
Location à quai journée (jusqu'à 16h), max 20 pax	23	414	24	24	24	25
Location à quai journée (jusqu'à 16h) et jusqu'à 110 pax	17	1700	18	18	18	18
Location à quai soirée (dès 17h), max 20 pax	16	288	16	17	17	17
Location à quai soirée (dès 17h) et jusqu'à 110 pax	20	2000	21	21	21	21
Anniversaire junior avec f&b	12	216	12	13	13	13
bons croisières	50		52	53	53	54

11. Financement

Le financement est estimé sur l'ensemble des coûts de la rénovation du bateau et du matériel d'accueil à la réalisation du ponton.



La Fondation de La Liberté dont la constitution pourra être initiée au printemps 2020 sera amenée à piloter la recherche de fonds. Elle coordonnera ses actions avec les deux associations régionales des districts de Morges et de Nyon dans cette démarche.

Une présentation du projet est établie sous un format accessible électronique et papier. Elle sert de support d'information tant auprès de privés que du public, notamment les communes des deux districts.

12. Planning global

Le planning est indicatif, il inclut les étapes clés à venir pour La Liberté.

Mai 2019	Recherche de site d'amarrage pour «La Liberté» Procédure d'autorisation pour un débarcadère à Rolle. Rapport de CSD.
Janvier 2020	Plan d'affaires de La Liberté. Rapport de cevAde.
Avril 2020	Fondation en constitution
Avril 2020	Concertation avec les acteurs rollois: table ronde avec la société civile à Rolle
Avril 2020 à Avril 2021	Recherche des financements - Publics - Privés
Septembre 2020	Création de l'Association des Amis de La Liberté
Novembre 2020 à Mars 2021	Travaux de rénovation en fonction des financements obtenus
Dès octobre 2020	Développement des collaborations professionnelles avec les OT, l'AVLL, les institutions de sensibilisation à l'environnement
Avril 2021	Autorisation de navigation
Dès mai 2021	Organisation de visites de La Liberté et quelques sorties à fins promotionnelles
Septembre 2020 à avril 2022	Etudes et procédures pour la réalisation du ponton (tableau CSD)
Dès mai 2022	Première saison à quai de La Liberté

	Etudes et procédures Etudes de faisabilité préliminaire	Durée approximative
	En recherche de fonds	
Pésentation DGE-EAU	Définition des études et de la procédure de détail, liaison avec biodiversité	2 mois
Avant projet	Sondages lacustres Courantologie éventuelle Bathymétrie	6 à 8 mois
Notice d'impact	Analyse des fonds en cas de dragage selon directive DCPE 1000 Inventaire macrophites Inventaire faune	
Projet de débarcadère	Examen préalable auprès de la commune et des services cantonaux	3 mois
Projet définitif	Enquête publique selon LPDP (Dossier déposé à la commune et au canton et procédure pilotée par ce dernier) Non soumis à l'étude d'impact (selon OEIE) Non soumis à la procédure décisive OFT* Autorisations de construire délivrée par le canton	9 mois
Projet et appel d'offres, adjudication	Selon la loi sur les marchés public	6 mois
Travaux et DT, mise en service	Travaux de construction	8 mois

*Office Fédéral des Transports / LNI - Loi fédérale sur la navigation Intérieure : Procédure réservées aux entreprises publiques de navigation

Extrait du rapport CSD (2019)

13. Enjeux majeurs pour la réalisation du projet

L'enjeu majeur réside dans le choix du site pour la construction du ponton. Un tel projet n'a de sens que s'il peut développer des activités à quai. Sans cela, l'avenir de La Liberté est en jeu. C'est dans ce but que l'association organise une table ronde en mars 2020 avec des représentants d'institutions et d'organisations qui auront un rôle décisif dans la réalisation du projet à Rolle. L'engagement de la Municipalité de Rolle sera bien évidemment nécessaire pour l'ensemble de la démarche.

Le modèle d'activités de La Liberté proposé dans ce document résulte de différents scénarios envisagés durant l'établissement du plan d'affaires. Tenant compte que la navigation attire régulièrement un public amateur et professionnel depuis toujours, le risque est très faible de ne pas disposer de compétences tant de capitaines que des équipiers bénévoles. De même que les collaborations avec les autres organisations des bateaux du Léman, y compris la CGN existent d'ores et déjà, les synergies telles que proposées dans ce modèle d'activités ont de fortes chances de se réaliser.

La gestion de projet est aussi une clé de réussite du développement de La Liberté. Le profil du poste de gestion et de marketing-vente revêt une certaine polyvalence et nécessite une expérience dans le domaine. Il s'agit d'élaborer un cahier des charges et d'identifier les modalités d'hébergement de ce poste dans un Office du tourisme. Cette démarche et par la suite la sélection de la personne présentant les compétences requises est évidemment stratégique.

Pour initier les étapes proposées par ce plan d'affaires, un budget de départ est nécessaire pour l'accompagnement de projet et au lancement des activités. Ce financement devra être réuni dans le cadre de la recherche de fonds, (cf chapitre 6 sur les coûts de lancement). Il s'agit cependant de ne pas retarder le processus de recherche de fonds car il permettra de dynamiser la conduite de projet et de tenir le planning proposé.

14. Références et liens utiles

▪ Références

CGN (2019). Rapport d'activités 2018

ARE (2018). La mobilité de loisirs en Suisse : état des lieux et évolutions 2005-2015. Factsheet1. p. 1.
« Distance moyenne (en km) parcourue en Suisse, par jour et par personne, selon le motif de déplacement (2015) : 8.8 travail ; 14.8 loisirs, 3.5 achats »

FMP solution (2017). Stratégie 2020 Galère La Liberté.

▪ Liens utiles

Membres de l'AVLL

La Liberté - lagalere.ch

La Demoiselle, Villeneuve - lademoiselle.ch

La Neptune, Genève - neptunegeneve.ch

La Savoie, Evian - barquelasavoie.com

La Vaudoise, Lausanne-Ouchy - 2.lavaudoise.com

L'Aurore, St-Gingolph - lacoche.ch

Le Venoge, Perroy - levenoge.ch

Navires de France

Etoile du Roy, Saint-Malo - etoile-marine.com

Le Belem, Nantes - fondationbelem.com

Hermione, Rochefort - hermione.com

Institutions pour la sensibilisation à l'environnement

Parc animalier la Garenne - lagarenne.ch

La Maison de la rivière - maisondelariviere.ch

Le Musée du Léman - museeduleman.ch

Le Parc Jura vaudois - parcjuravaudois.ch

Associations de développement régional, stratégies touristiques

Région de Nyon - <https://regiondenyon.ch/wp-content/uploads/2018/07/Strat%C3%A9gie-tourisme-l%C3%A9manique-et-jurassien-2015.pdf>

ARCAM – <https://arcam-vaudois.ch/tourisme/strategies-touristiques-regionales/>

Offices du tourisme, promotion touristique

Nyon Région Tourisme - www.lacote-tourisme.ch/en/Z555/nyon

Morges Région Tourisme - <https://www.morges-tourisme.ch/en/>, <http://slowdestination.ch/fr/>

▪ Autres

Un certain nombre de documents ont été préparés par le Comité ou ont été établis pour accompagner l'élaboration du plan d'affaires. Ils peuvent être mis à disposition du Canton et des Régions sur demande.

- Rapports d'activités 2013 – 2016 de l'association la galère La Liberté
- Charte des bénévoles et cahier des charges des équipiers
- Estimation des coûts de production des camps

15. Annexes

- Annexe 1 – Comparaison des bateaux
- Annexe 2 – Plan d'exploitation prévisionnel : scénario 1, scénario 2
- Annexe 3 – Extrait de l'exploitation des années 2013 à 2016

La Liberté sur Le Léman. Annexe 1.

Bateaux sur Le Léman

	Année de construction	Longueur (larg)/poids/voile	Capacité ext (voile) / int. A quai	Localisation. Accès ponton	organisation	Equipe à bord
La Liberté	1996 -2001	55 m / 190 t / 470m2 (mâts 20 et 23 m)	120 (60) / 40+15	-	association	
La Neptune	1904 / 1975 La barque coule dans la rade en 1972 par entrée d'eau. Rénovation complète (> 120 m3 bois) environ 1973-1974	27.3 m (8.5) / 72.5 t / 275 m2 (mâts 15.5 m)	90 (33) / moteur le plus souvent 70 pl. Par temps mitigé, la cale peut accueillir max 40 pers (30 pers)	Genève	L'Etat de Genève rachète «La Neptune» en 1971. Son entretien est confié à un organisme privé, la Fondation Neptune.	1 patron, 6 bateliers (marins bénévoles)
La Vaudoise (ancien nom la violette)	1932. Brick Rénovation complète en 2014-2015	22.65 m (6.90 m) / 30 t ? / 140 m2 (mâts 10.5 m)	35 pers	Ouchy, Lausanne	Confrérie les Pirates d'Ouchy avec 14 patrons (autorisation SAN)	1 patron, 1 cambusier, 6 bateliers. Equipage bénévole
La Demoiselle	Dès 1996. Réplique barque lacustre 1828	30 m / 75 t / 280 m2 avec dortoir, sanitaire, cuisine	55 (40) pers / couchage 32 pers. Camp 24 pers 60	Villeneuve	Assoc la barque des enfants basée à Vevey	1 patronne, formatrice de bateliers ; membre du comité
La Savoie	Construction de 1997-2000. Réplique 1896 – démolie 1945.	35 m (8.5 m) / 100 t / 350 m2 (mâts 17, 18 m) Vestiaire. Salle à manger intérieure avec tables et bancs pour 50 pers max. Réfrigérateur. Réserve d'eau douce. WC	75 (40)	Evian-les-Bains	Assoc Mémoire du Léman (1992)	
Le Venoge	1905. premier moteur diesel	36.5 m (6.5 m) / 100 t / pas de voile	125 passagers	Perroy	Assoc	5 membres d'équipage
L'Aurore	2000. réplique d'une cochère de 1828	10 m (3 m) / 3 t / 46 m2 (mâts 7 m)	9 passagers	St Gingolph	Assoc	1 patrons et 2 bateliers

	affrètements	Location à quai	Activités autres	Le +
La Liberté				Le Grand Pavois + cabine avant (env 60 pers) +/- 12 couchettes
La Neptune	chf 1'500 / 3h chf 400 / h sup			Unique barque historique sur Léman
La Vaudoise (mai-sept)	Chf 1'000 (sans repas) / 2h30 Env 17 sorties privées / an		13 sorties individuelles. chf 70 / 3h (enfants de 8 à 14 ans CHF 30.-). Le prix comprend un repas sans le vin, ainsi qu'un verre-souvenir.	Bateau historique. Objets en vente.

La Demoiselle	chf 1'200 / 3h chf 300 / h sup chf 400 / classe scolaire et 150 h sup	chf 200/h chf 600/jour avec visite guidée	Croisière résidentielles <5 j chf 1'800 >5 j chf 1'600 chf 900 ou 880 classe (camps)	24 couchettes, situées dans le carré central sont à disposition du locataire. Les couchettes des autres cabines sont réservées à l'équipage.
La Savoie	€ 880 / 2 h € 1'900 / 8h forfait € 230 /h sup		Sorties publiques « thématiques » sa-di et j fériés 1h30 : € 18 / pers. €10 / 6-12 ans. Gratuit < 6 ans (7 thèmes: fêtes de la musique, feux artifices, haut lac, Chillon, Lavaux.)	Kiosque à quai pour réservation, info, objets en vente. + Formation d'équipiers : -> Avril à mi-sept, le mardi soir, formation pratique sur la barque. -> Oct à fin mars, un mardi soir tous les 15 jours, formation théorique à 19 heures. Coti an: € 35 et premier polo d'équipier offert.

Bateaux sur l'Atlantique

Trois principaux trois-mâts réputés sont mis à disposition de public. Il est intéressant d'identifier la palette d'activités proposées, qui inclut des fonctions tant de sensibilisation aux patrimoines, aux métiers de navigation et de la construction et de l'artisanat de ces équipements, de recherche de fonds, enfin des fonctions promotionnelles et commerciales.

	Année de construction	Longueur (larg)/poids/voile	Capacité ext (voile) / int. A quai	Localisation. Accès ponton	compléments	Equipe à bord
Etoile du Roy (trois mâts)	1997 Réplique frégate britannique XVIIIe. Construit en Turquie.	46 m / 800 m2 / (Mâts 35.6 m) Le carré : Cuisine professionnelle 30m2 25 Couchages en hamac. 6 salles de bain + WC	120 pers en mer Dîner assis: 120 pers. 25 pers carré des officiers, 50 pers pont	St Malo	Société de location de bateaux Etoile Marine Croisières. Flotte de 4 navires	9 marins
Le Belem (trois mâts)	1896 Classé Monument Historique.	58 m (Mâts 34 m) 48 couchettes, salles de toilette,	A quai : debout tous ponts 120 pers Assis repas 14 per Conférence assise : 25 pers grand roof ou 70 pers sur pont extérieur	Nantes	Fondation Belem avec le Club des Amis + soutiens	3 équipes : 1- Capitaine 2- Chef mécanicien 3- Chef cuisinier
Hermione (trois mâts)	2014 Réplique navire de guerre français 1779-1793 (La Fayette)	66 m coque : 44 m (mâts 56.5m)		Rochefort	Association Hermione-La Fayette (coti € 30, < 18 ans : € 15) + Fondation	

	affrètements	Location à quai	Activités autres	Le +
Etoile du Roy			Visite chf 6.77	4 navires promus sur le même site web avec activités complémentaires Navire corsaire / filmographie
Le Belem	<p>Coût forfaitaire qui comprend : navigation et mise à disposition de 16 hommes d'équipage, le couchage et la restauration, depuis l'embarquement jusqu'au débarquement. Pour 48 participants :</p> <p>Sortie en mer 10h-16h € 14'000 2 jours en mer € 23'000 3 jours en mer € 32'500</p>	<p>« le Belem est le musée de la vie à bord d'un voilier du XIXème siècle » Visite (plans carto, photo, film) Réceptions à quai</p> <p>Location petit déj, 1h30, 120 pers € 2800 déj, 2h, 14 pers, € 1'400 cocktail déj, 2h, 120 pers € 6'300 cocktail dinatoire, 4h, 120 pers € 9'000</p>	<p>Visite € 6 dès 12 ans. € 3 entre 6-12 ans. Gratuit Amis et <6 ans Visite virtuelle Boutique : vestiaire du marin, accessoires (casquettes, bonnets, bagagerie, équipements), épicerie fine, décoration (maison, maquettes), édition (carnet de voyage, kit de coloriage, puzzle, médaille, pièces et billet éphigie), offres spéciales</p>	<p>Soutenir : dons (crowdfunding en ligne), Club des Amis du Belem, Bénévolats (billetterie, visites et renseignements aux visiteurs)</p> <p>Une relation publique développée sur le web : visite virtuelle, visite filmée, guide de préparation de navigation + espace individualisé « mon belem »</p> <p>Reportages photo + carnet de bord de croisières</p>
Hermione	Voyage annuel d'environ 6 mois de janvier à fin juin.	<p>Privatisation Cocktail jusqu'à 100 pers. Repas jusqu'à 80 pers € 1'000 à € 3'200 Groupes dès 15 pers. 1h visite. Scolaires visites guidées. 1h.</p> <p>Adultes : Visite "L'aventure Hermione" => 8€/adulte + 30€/groupe</p> <p>Scolaires : Visite "Vivre à bord de L'Hermione" => 4€/élève + 30€/groupe (anglais, espagnol, allemand)</p>	<p>Visites guidées : 1h30 Pass multi-jours pour visiter de 4 sites à Rochefort (fabrique de cordage, parc aventure, musée et la frégate l'Hermione) € 25 et 18.5 / 6-15 ans €14.5 Boutique + en ligne : vêtements, accessoires (magnets, porte-clé), produits terroir, papeterie, livres-dvd-cd, maison, philatélie, maquettes, produits authentiques (couteau Opinel du marin)</p>	<p>Démarche mobilisatrice de reconstruction de l'histoire collective de la France et du rôle de Rochefort dans la Charente. Le financement des activités sert à la restauration du navire.</p>

Exploitation de La Liberté - scénario 1

PROJECTION 5 ANNEES

indicateurs		année 1	année 2	année 3	année 4	année 5	
1.	DONNES CLES / INDICATEURS						
	Scénario % progression		5%	5%	2%	2%	
	Exploitation de La Liberté - scénario 1	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5	
2.	PRODUITS	prix unitaire	459 140,00	478 158,90	498 128,75	506 516,08	515 071,16
	NAVIGATION	chf	184 165,00	193 373,25	203 041,91	207 102,75	211 244,81
	Croisière thématique du week-end	35,00	21 735,00	22 821,75	23 962,84	24 442,09	24 930,94
	Croisière thématique du week-end, junior & avs	20,00	6 480,00	6 804,00	7 144,20	7 287,08	7 432,83
	Croisière du jeudi soir junior, avs	25,00	13 000,00	13 650,00	14 332,50	14 619,15	14 911,53
	Croisière du jeudi soir, junior & avs	15,00	1 950,00	2 047,50	2 149,88	2 192,87	2 236,73
	Affrètement journée	3 000,00	48 000,00	50 400,00	52 920,00	53 978,40	55 057,97
	Affrètement soirée	4 500,00	54 000,00	56 700,00	59 535,00	60 725,70	61 940,21
	Facturation clientèle affrètement frais CGN		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Camps nature de 5 jours avec 4 nuitées pour les juniors	650,00	39 000,00	40 950,00	42 997,50	43 857,45	44 734,60
	ACTIVITES A QUAI		164 800,00	173 040,00	181 692,00	185 325,84	189 032,36
	Visite guidée à quai adulte	8,00	9 280,00	9 744,00	10 231,20	10 435,82	10 644,54
	Visite guidée junior, avs	4,00	2 320,00	2 436,00	2 557,80	2 608,96	2 661,14
	Location à quai en journée < 20 pax	1 000,00	23 000,00	24 150,00	25 357,50	25 864,65	26 381,94
	Location à quai en journée jusqu'à 110 pax	2 000,00	34 000,00	35 700,00	37 485,00	38 234,70	38 999,39
	Location à quai en soirée < 20 pax	2 000,00	32 000,00	33 600,00	35 280,00	35 985,60	36 705,31
	Location à quai en soirée jusqu'à 110 pax	3 000,00	60 000,00	63 000,00	66 150,00	67 473,00	68 822,46
	Anniversaires	350,00	4 200,00	4 410,00	4 630,50	4 723,11	4 817,57
	VENTES ET PRODUITS RESTAURATION		98 175,00	99 745,65	101 394,83	102 087,49	102 794,00
	Bons de croisière : 30.- dépense moyenne par bon	30,00	1 500,00	1 575,00	1 653,75	1 686,83	1 720,56
	Vente boissons locales (dépenses moyennes par adulte)	6,00	26 418,00	27 108,30	27 833,12	28 137,54	28 448,05
	Vente produits terroir (dépenses moyennes par adulte)	4,00	17 612,00	18 072,20	18 555,41	18 758,36	18 965,37
	Droit de bouchon	10,00	37 000,00	37 000,00	37 000,00	37 000,00	37 000,00
	Boutique	3,00	15 645,00	15 990,15	16 352,56	16 504,77	16 660,02
	PRODUITS DIVERS		12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00
	Dons pour la rénovation de La Liberté		10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00
	Sponsoring merchandising		2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00
3.	CHARGES		427 494,90	403 489,70	387 857,48	389 691,95	391 563,11
31	CHARGES MARCHANDISES		20 625,50	21 143,23	21 686,84	21 915,15	22 148,04
	Achats boutiques	1,00	5 215,00	5 330,05	5 450,85	5 501,59	5 553,34
	Achat produits terroir	1,50	6 604,50	6 777,08	6 958,28	7 034,38	7 112,01
	Achat boissons locales	2,00	8 806,00	9 036,10	9 277,71	9 379,18	9 482,68
38	PRESTATIONS DE TIERS		67 589,00	30 319,60	31 259,98	31 654,94	32 057,80
	Accès débarcadère CGN (à refacturer)	80.-/accosta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	carburant Diesel 26,-/h Estimation 4h/sortie	26,00	8 424,00	8 569,60	8 722,48	8 786,69	8 852,18
	Transports des camps junior (MBC, TPN, Car Postal)		6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00
	Sensibilisation à l'environnement (camps et conférence)		15 000,00	15 750,00	16 537,50	16 868,25	17 205,62
	Camping: nuitées des camps (4 nuitées par camps)	20,00	4 800,00	5 040,00	5 292,00	5 397,84	5 505,80
	Nettoyage du bateau (activités à forfait)	2h-3hx45	13 365,00	14 033,25	14 734,91	15 029,61	15 330,20
	Stockage de consommables (espaces frigorifiques)	10 mois	5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00
	Stockage de matériel de navigation et d'accueil	annuel	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00
40	CHANTIER, ENTRETIEN TECHNIQUE		20 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00
	Frais entretien annuel (moteur, cordage...)		20 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00
47	CHARGES DU PERSONNEL		195 959,20	197 184,16	198 470,37	199 010,58	199 561,59
	salaires navigation : pool 3 capitaines, pilotes (3x0,2 ETP)	x 10	50 000,00	50 000,00	50 000,00	50 000,00	50 000,00
	salaires fixe pour la gestion, marketing, vente (1x70%;1x30%)	x 13	84 500,00	84 500,00	84 500,00	84 500,00	84 500,00
	civilistes	camps	9 000,00	9 000,00	9 000,00	9 000,00	9 000,00
	Extra service à quai (moyenne de 3 personnes pour 4heures)	20,00	21 120,00	22 176,00	23 284,80	23 750,50	24 225,51
	charges sociales +/- 16%		26 339,20	26 508,16	26 685,57	26 760,08	26 836,08
	formation continue des équipiers et réunion annuel (Amis de La Liberté)		5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00
48	CHARGES ADMINISTRATIVES		20 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00
	hébergement du poste dans un OT ou au camping		12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00
	frais administratif		8 000,00	8 000,00	8 000,00	8 000,00	8 000,00
45	PUBLICITE, REPRESENTATION		30 000,00	40 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00
	réseaux sociaux, partenariats, web		30 000,00	40 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00
	TAXES, ASSURANCES, TVA		45 321,20	46 842,71	48 440,30	49 111,29	49 795,69
	- Taxe de navigation (SAN), taxes officielles CH		2 750,00	2 750,00	2 750,00	2 750,00	2 750,00
	- Taxes locales (épuration, déchets, amarrage, entretien ponton)		1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00
	- Patente buvette (petite restauration, alcool)		700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
	- Assurances RC circulation navire, canot et passagers		1 700,00	1 700,00	1 700,00	1 700,00	1 700,00
49	- ECA		2 900,00	2 900,00	2 900,00	2 900,00	2 900,00
	- TVA		35 771,20	37 292,71	38 890,30	39 561,29	40 245,69
	FRAIS FINANCIERS		28 000,00	28 000,00	28 000,00	28 000,00	28 000,00
	Intérêts sur emprunt 500'000 à 1.5%		7 500,00	7 500,00	7 500,00	7 500,00	7 500,00
	Amortissement de l'emprunt	4% s/25 ans	20 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00
	Frais financiers		500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
	RESULTAT BRUT AVANT RESERVE, PROVISION		31 645,10	74 669,20	110 271,26	116 824,13	123 508,05
	RESERVE, PROVISION		20 000,00	40 000,00	40 000,00	40 000,00	40 000,00
	Provision carénage et travaux extraordinaire		10 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00
	Provision renouvellement équipement (canot, zodiac,...)		10 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00
	RESULTAT NET		11 645,10	34 669,20	70 271,26	76 824,13	83 508,05

Exploitation de La Liberté - scénario 2
PROJECTION 5 ANNEES

indicateurs		année 1	année 2	année 3	année 4	année 5
1.	DONNES CLES / INDICATEURS					
	Scénario % progression		3%	2%	1%	1%
Exploitation de La Liberté - scénario 2		année 1	année 2	année 3	année 4	année 5
2.	PRODUITS	459 140,00	470 551,34	478 387,13	482 383,38	486 419,59
	NAVIGATION	chf	184 165,00	189 689,95	193 483,75	195 418,59
	Croisière thématique du week-end	35,00	21 735,00	22 387,05	22 834,79	23 063,14
	Croisière thématique du week-end, junior & avs	20,00	6 480,00	6 674,40	6 807,89	6 875,97
	Croisière du jeudi soir junior, avs	25,00	13 000,00	13 390,00	13 657,80	13 794,38
	Croisière du jeudi soir, junior & avs	15,00	1 950,00	2 008,50	2 048,67	2 069,16
	Affrètement journée	3 000,00	48 000,00	49 440,00	50 428,80	50 933,09
	Affrètement soirée	4 500,00	54 000,00	55 620,00	56 732,40	57 299,72
	Facturation clientèle affrètement frais CGN		0,00	0,00	0,00	0,00
	Camps nature de 5 jours avec 4 nuitées pour les juniors	650,00	39 000,00	40 170,00	40 973,40	41 383,13
	ACTIVITES A QUAÏ	164 800,00	169 744,00	173 138,88	174 870,27	176 618,97
	Visite guidée à quai adulte	8,00	9 280,00	9 558,40	9 749,57	9 847,06
	Visite guidée junior, avs	4,00	2 320,00	2 389,60	2 437,39	2 461,77
	Location à quai en journée < 20 pax	1 000,00	23 000,00	23 690,00	24 163,80	24 405,44
	Location à quai en journée jusqu'à 110 pax	2 000,00	34 000,00	35 020,00	35 720,40	36 077,60
	Location à quai en soirée < 20 pax	2 000,00	32 000,00	32 960,00	33 619,20	33 955,39
	Location à quai en soirée jusqu'à 110 pax	3 000,00	60 000,00	61 800,00	63 036,00	63 666,36
	Anniversaires	350,00	4 200,00	4 326,00	4 412,52	4 456,65
	VENTES ET PRODUITS RESTAURATION	98 175,00	99 117,39	99 764,50	100 094,52	100 427,85
	Bons de croisière : 30.- dépense moyenne par bon	30,00	1 500,00	1 545,00	1 575,90	1 591,66
	Vente boissons locales (dépenses moyennes par adulte)	6,00	26 418,00	26 832,18	27 116,58	27 261,63
	Vente produits terroir (dépenses moyennes par adulte)	4,00	17 612,00	17 888,12	18 077,72	18 174,42
	Droit de bouchon	10,00	37 000,00	37 000,00	37 000,00	37 000,00
	Boutique	3,00	15 645,00	15 852,09	15 994,29	16 066,81
	PRODUITS DIVERS	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00
	Dons pour la rénovation de La Liberté		10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00
	Sponsoring merchandising		2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00
3.	CHARGES	427 494,90	401 825,78	383 539,61	384 413,67	385 296,47
31	CHARGES MARCHANDISES	20 625,50	20 936,14	21 149,44	21 258,22	21 368,09
	Achats boutiques	1,00	5 215,00	5 284,03	5 331,43	5 355,60
	Achat produits terroir	1,50	6 604,50	6 708,05	6 779,15	6 815,41
	Achat boissons locales	2,00	8 806,00	8 944,06	9 038,86	9 087,21
38	PRESTATIONS DE TIERS	67 589,00	29 961,36	30 330,35	30 518,53	30 708,60
	Accès débarcadère CGN (à refacturer)	80.-/accosta	0,00	0,00	0,00	0,00
	carburant Diesel 26,-/h Estimation 4h/sortie	26,00	8 424,00	8 511,36	8 571,35	8 601,94
	Transports des camps junior (MBC, TPN, Car Postal)		6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00
	Sensibilisation à l'environnement (camps et conférence)		15 000,00	15 450,00	15 759,00	15 916,59
	Camping: nuitées des camps (4 nuitées par camps)	20,00	4 800,00	4 944,00	5 042,88	5 093,31
	Nettoyage du bateau (activités à forfait)	2h-3hx45	13 365,00	13 765,95	14 041,27	14 181,68
	Stockage de consommables (espaces frigorifiques)	10 mois	5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00
	Stockage de matériel de navigation et d'accueil	annuel	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00
40	CHANTIER, ENTRETIEN TECHNIQUE	20 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00
	Frais entretien annuel (moteur, cordage...)		20 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00
47	CHARGES DU PERSONNEL	195 959,20	196 694,18	197 198,86	197 456,25	197 716,21
	salaires navigation : pool 3 capitaines, pilotes (3x0,2 ETP)	x 10	50 000,00	50 000,00	50 000,00	50 000,00
	salaires fixe pour la gestion, marketing, vente (1x70%;1x30%)	x 13	84 500,00	84 500,00	84 500,00	84 500,00
	civilistes	camps	9 000,00	9 000,00	9 000,00	9 000,00
	Extra service à quai (moyenne de 3 personnes pour 4heures)	20,00	21 120,00	21 753,60	22 188,67	22 410,56
	charges sociales +/- 16%		26 339,20	26 440,58	26 510,19	26 545,69
	formation continue des équipiers et réunion annuel (Amis de La Liberté)		5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00
48	CHARGES ADMINISTRATIVES	20 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00
	hébergement du poste dans un OT ou au camping		12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00
	frais administratif		8 000,00	8 000,00	8 000,00	8 000,00
45	PUBLICITE, REPRESENTATION	30 000,00	40 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00
	réseaux sociaux, partenariats, web		30 000,00	40 000,00	20 000,00	20 000,00
	TAXES, ASSURANCES, TVA	45 321,20	46 234,11	46 860,97	47 180,67	47 503,57
	- Taxe de navigation (SAN), taxes officielles CH		2 750,00	2 750,00	2 750,00	2 750,00
	- Taxes locales (épuration, déchets, amarrage, entretien ponton)		1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00
	- Patente buvette (petite restauration, alcool)		700,00	700,00	700,00	700,00
	- Assurances RC circulation navire, canot et passagers		1 700,00	1 700,00	1 700,00	1 700,00
49	ECA	2 900,00	2 900,00	2 900,00	2 900,00	2 900,00
	- TVA		35 771,20	36 684,11	37 310,97	37 630,67
	FRAIS FINANCIERS	28 000,00	28 000,00	28 000,00	28 000,00	28 000,00
	Intérêts sur emprunt 500'000 à 1.5%		7 500,00	7 500,00	7 500,00	7 500,00
	Amortissement de l'emprunt	4% s/25 ans	20 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00
	Frais financiers		500,00	500,00	500,00	500,00
	RESULTAT BRUT AVANT RESERVE, PROVISION	31 645,10	68 725,56	94 847,51	97 969,71	101 123,12
	RESERVE, PROVISION	20 000,00	40 000,00	40 000,00	40 000,00	40 000,00
	Provision carénage et travaux extraordinaire		10 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00
	Provision renouvellement équipement (canot, zodiac,...)		10 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00
	RESULTAT NET	11 645,10	28 725,56	54 847,51	57 969,71	61 123,12

Exploitation de La Liberté 2013 - 2016 Basé sur les rapports des comptes		HISTORIQUE			
		indicateurs	2013	2014	2015
1. DONNES CLES / INDICATEURS					
nombre de sorties à moteur et à voiles	s/ coûts CGN+essence	81	81	>100	96
2. PRODUITS	indicateurs	223 433,80	217 889,50	293 915,90	279 122,40
CROISIERES					
croisières groupes		101 421,00	110 949,00	109 585,00	95 254,00
croisières publiques		33 763,00	33 636,00	57 648,00	68 376,00
débarcadère CGN	refacturé à clientèle	4 296,00	4 160,00	5 360,00	4 640,00
ventes bons croisières		2 041,00	1 302,00	1 311,00	2 127,50
vente boutique		3 679,00	2 367,00	3 896,50	2 172,00
vente boissons		24 191,00	23 337,00	36 411,00	39 110,50
vente repas		23 613,00	20 905,00	34 294,55	32 749,20
dons divers	2013: soutien carénage	12 456,25	5 550,00	26 071,85	20 050,00
Cotisations des membres		14 708,60	15 651,00	15 270,00	14 464,00
Revenus financiers		24,55	17,70		
produits extraordinaires	2015: swiss events	3 240,40	14,80	4 068,00	179,20
3 CHARGES		229 362,90	236 159,60	286 658,38	305 717,60
30 CHARGES MARCHANDISES					
Achats boutique		745,20	365,15	6 480,00	1 918,05
Achat repas		8 883,30	8 416,70	15 108,20	19 919,80
Achat boissons		9 257,40	7 532,60	15 451,43	14 131,90
31 PRESTATIONS DE TIERS					
accès débarcadère CGN (avec passerelle)	80,-/accost x2 / croisière	12 940,55	12 963,40	19 520,00	17 280,00
carburant Diesel env 15litres/heure (L: CHF 1,72, oct 19)	fr. 26	12 695,20	10 473,40	12 897,60	12 020,40
prestations pour croisières				7 254,05	10 617,55
38 CHANTIER, ENTRETIEN TECHNIQUE					
Entretien du navire		3 989,40	13 972,25	9 267,35	10 455,10
40 CHARGES DU PERSONNEL					
salaires	ETP. capitaine 1, 6k*13;	148 372,20	147 119,95	166 307,70	183 137,70
charges sociales	secrétaire 0,8 ; comptable 0,3				
47 CHARGES ADMINISTRATIVES		8 154,35	12 544,10	9 339,20	11 302,40
48 PUBLICITE, REPRESENTATION		4 110,35	3 847,00	2 698,75	2 847,05
	estimation FMP 10K				
45 TAXES, ASSURANCES, TVA		19 502,15			
- Taxe de navigation (SAN), taxes officielles CH			2 743,20	2 743,20	2 768,20
- Taxes locales (épuration, déchets, amarrage Morges)	300,- poubelles		540,00	1 556,50	930,20
- Patente buvette (petite restauration, alcool)	+300 en 2015		657,50	957,50	657,50
- Assurances RC circulation navire, canot et passagers			1 703,90	1 703,90	1 703,90
- ECA			2 901,40	2 412,55	3 362,45
- TVA et autre			9 002,10	11 615,10	11 349,35
49 AMORTISSEMENTS		378,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00
Frais financiers		154,80	124,95	145,35	116,05
Charges extraordinaires		180,00	52,00		
RESULTAT BRUT AVANT PROVISIONS		-5 929,10	-18 270,10	7 257,52	-26 595,20
RESERVE, PROVISION					
Provision carénage et travaux extraordinaires		0,00	0,00	5 000,00	0,00
Provision achat canots sauvetage		0,00	0,00	0,00	0,00
RESULTAT NET		-5 929,10	-18 270,10	2 257,52	-26 595,20
	2016				
Etat provisions carénage, travaux et achat canot		18,557,40			