



Étude de faisabilité

PROJET D'UN PARCOURS MUSÉAL DÉDIÉ À CHARLIE CHAPLIN
DOMAINE DE BAN, CORSIER-SUR-VEVEY, SUISSE





Table des matières

Introduction	2
Le portrait touristique	3
Le tourisme dans le monde	4
Le tourisme en Suisse	6
Le tourisme dans le Canton de Vaud	19
Les résidents	24
Les marchés potentiels : analyse	26
Récapitulatif	27
Analyse du facteur proximité	31
Les marchés visés : analyse et perspectives	33
Désagrégation des données	34
Le marché potentiel existant	35
Le marché potentiel récapitulatif	37
Taux de pénétration escomptés	38
Benchmarking	39
Performance escomptée	41
Rétrospective	46
La politique de prix	48
Les revenus de billetterie escomptés	49
Le seuil de rentabilité	60
L'analyse financière	63
Budget d'investissement	64
Budget d'exploitation	76
Le plan organisationnel	90
Commercialisation du produit : les orientations stratégiques	97
Étude de positionnement	99
La stratégie de commercialisation : les publics et les moyens	105
Les tactiques pour conquérir les marchés	126





Introduction

UN PRODUIT HAUT DE GAMME POUR UN PAYS HAUT DE GAMME

L'analyse détaillée qui suit démontre avec évidence qu'il existe, en Suisse, des marchés résidentiel et touristique capables d'assurer la rentabilité d'un projet de parc thématique dédié à Charlie Chaplin et mettant à contribution le Domaine de Ban, lieu où il a séjourné, avec sa famille, durant les vingt-cinq dernières années de sa vie.

L'analyse qui suit repose sur l'observation des tendances dures de l'industrie touristique suisse et européenne qui ont caractérisé la dernière décennie. L'économie dans son ensemble se porte relativement bien. Le tourisme connaît un essor constant avec, à l'occasion, des périodes de pointe qui se démarquent en raison de motifs davantage conjoncturels que structurels.

La Suisse dispose de toute évidence d'une économie prospère. La perception du pays à l'échelle européenne et mondiale est des plus positive, bien que la pression d'une Europe unie à plus d'un point de vue, notamment au plan monétaire, impose à ses dirigeants le redéploiement d'ensemble de ses rapports économiques avec le marché européen. La Suisse fera face, au cours des prochaines années, à des défis de compétitivité face à une Europe unie, mais les perspectives demeurent malgré tout attrayantes.

Les programmes de formation et de recherche, l'appui au développement technologique et la politique d'ouverture face à l'étranger devraient continuer à jouer un rôle décisif dans l'amélioration générale de l'environnement compétitif des entreprises du pays. Les avantages comparatifs de l'économie suisse tiennent surtout à des produits et services résultant d'un haut niveau de formation et de recherche. D'autres facteurs, telles la paix sociale, la stabilité politique, une forte productivité, la qualité globale de l'environnement et le haut niveau de qualité de vie demeurent des facteurs d'attraits compétitifs qui devraient continuer à bien servir le développement économique d'un pays qui doit poursuivre son effort d'ouverture à une économie mondiale et européenne de plus en plus décloisonnée.

Pays reconnu pour sa discipline et pour la qualité et la fiabilité de ses produits et services, la Suisse offre au monde un produit touristique haut de gamme, dont le prestige ne peut être pratiquement mis en doute. Cette image de marque constitue un atout d'importance pour les promoteurs d'un projet de tourisme culturel qui cherche à rejoindre une clientèle en provenance des quatre coins du monde.

L'analyse qui suit cherche à déterminer la dimension de ce marché et les perspectives réalistes de pénétration auxquelles il donne accès. Charlie Chaplin bénéficie d'une notoriété qui déborde les frontières suisses et qui rejoint finalement toute la planète. Né en Angleterre, il a fait carrière aux États-Unis avant de venir vivre à Corsier-sur-Vevey, à la manière d'un « homme comme les autres » à la fin d'une vie fort remplie. Chaplin est un monument dont l'aura est mondiale. Cette notoriété doit inspirer un produit de classe mondiale en mesure de toucher tout autant les Suisses – qui ont accueilli et estimé l'artiste et l'homme – que les hôtes étrangers qui, chaque année se présentent dans ce pays dans le but de profiter de la qualité de ses paysages et de l'accueil proverbial de ses habitants.





CHAPITRE PREMIER

Le portrait touristique



Le tourisme dans le monde

VUE D'ENSEMBLE ET PERSPECTIVES

Le tourisme dans le monde

Selon les analyses de l'Organisation mondiale du Tourisme (OMT)

Les estimations de l'Organisation mondiale du Tourisme (OMT) font état d'environ 663 millions d'arrivées internationales pour l'an 2000, soit une croissance de 4,1% (26 millions) par rapport à l'année précédente. La demande globale du tourisme international n'a pratiquement jamais cessé de progresser, à l'exception de 1982 où elle avait stagné. Les recettes provenant du tourisme mondial sont estimées par l'OMT à plus de 450 milliards de dollars, ce qui constitue une hausse de 3,2% par rapport à l'année 1998.

En rapport avec l'évolution globale de cette industrie, l'OMT écrit, dans son rapport portant sur l'évolution du tourisme mondial en 1999 :

« La croissance sensible de l'activité touristique constitue l'un des phénomènes les plus spectaculaires du siècle passé sur les plans économique et social. Le nombre d'arrivées internationales a passé de seulement 25 millions en 1950 à 663 millions en 1999, ce qui correspond à un taux de croissance annuel de 7%. Pendant la même période, le taux de croissance annuel des recettes a atteint 12%. Le développement du tourisme moderne se caractérise par une diversification de l'offre et par une concurrence croissante entre les destinations. »

Le tourisme en Suisse, 1999, Office fédéral de la statistique

L'Europe et l'Amérique demeurent les principales régions touristiques du monde. De 1950 à 1999, elles ont connu des taux de croissance annuelle respectifs de 6,6% et 5,9%. Leur part du marché touristique total a cependant diminué à 59% (Europe) et à 19% (Amérique) en 1999, d'autres régions du monde, notamment l'Asie de l'Est et le Pacifique, cherchant à s'arracher des parts de marché d'une industrie, il faut le dire, en continuelle croissance.

L'Europe a enregistré, ces dernières années une augmentation de son volume d'affaires touristiques. Elle a enregistré, en 1999, une augmentation de 2,3% du nombre d'arrivées internationales. L'Europe demeure la région la plus visitée du monde, avec un total de 392 millions d'entrées en 1999. Elle représente aujourd'hui 59,2% du total mondial.

En 1999, tous les pays d'Europe occidentale ont accueilli davantage de touristes, maintenant ainsi une tendance observable depuis quelques années. L'Europe de l'Ouest a atteint, grâce à la progression de la demande en France, un résultat supérieur à 3,3% à celui de 1998.



Pendant la même période, le tourisme international progressait de 2,5% en Amérique. L'Amérique du Nord a connu la plus forte croissance (4,5% aux États-Unis et 3,7% au Canada) pendant que l'Amérique du Sud tend généralement à stagner.

La croissance la plus importante de la demande mondiale se situe actuellement en Asie de l'Est et dans le Pacifique. Ces régions ont vu le nombre des arrivées augmenter de plus de 60%, de 1990 à 1996 avant de connaître, en 1997 et 1998, un effondrement qui s'explique par une conjoncture monétaire. Quoi qu'il en soit, la tendance à la hausse des arrivées internationales tend à se maintenir. Leur part mondiale du marché des arrivées touristique, qui était de 3,2% en 1970 représentait, en 1999, près de 15%. La Malaisie (+43%), la Thaïlande (+10%), le Vietnam (+17%) affichent des performances remarquables, certains après avoir connu un ralentissement momentané en 1998. La zone la plus touristique de cette région, l'Asie du Nord-Est, affiche une progression de 9,5% par rapport à 1998. Parmi eux, Hong Kong affiche une progression de 18% du nombre de ses invités internationaux. La Chine poursuit une progression constante avec une croissance du nombre de ses arrivées internationales de 7,9% en 1999.

L'Europe demeure la destination touristique préférée à l'échelle mondiale, avec plus de 59% du volume des arrivées touristiques totales mondiales. L'Amérique suit avec une part de 18,5% du marché, suivie de l'Asie de l'Est et du Pacifique, avec 14,7%, l'Afrique, avec 4,1%, le Moyen-Orient (2,7%) et l'Asie du Sud (0,9%).

Au niveau mondial, la France demeure la destination qui attire le plus de touristes avec 73 millions de visiteurs en 1999. L'Espagne arrive bonne deuxième avec une croissance de 9,2% et un total de 51,77 millions d'arrivées. Suivent les États-Unis avec 48,49 millions, l'Italie, la Chine, la Grande-Bretagne, le Canada, le Mexique et la Russie. La Suisse occupait en 1999 la 18e place de ce palmarès devant les Pays-Bas et la Thaïlande.

Les recettes du tourisme international sont estimées par l'OMT à près de 455 milliards de dollars pour 1999, soit une progression de 3,2% par rapport à 1998. La Suisse se situe au 12e rang mondial des recettes générées par le tourisme international, avec 7,7 milliards de dollars.

Les perspectives énoncées par l'OMT pour les prochaines années sont généralement bonnes. Selon les prévisions, le nombre d'arrivées en Europe devrait doubler d'ici à 2020, avec une croissance particulière pour les pays d'Europe centrale et orientale. La tendance actuelle penche en faveur de séjours plus courts, mais plus fréquents, ce qui devrait entraîner une relative stabilité de l'industrie au cours des prochaines années. On note une tendance à la hausse du nombre de voyages d'affaires et des participations à des congrès pour la même période.



Le tourisme en Suisse

VISION D'ENSEMBLE, FAITS SAILLANTS ET PERSPECTIVES

Un marché de 22,7 milliards de francs

La performance touristique globale de la Suisse en fait le 16^e pays au monde pour le volume des arrivées et le 12^e pour la somme des recettes récoltées, lesquelles dépassent le 22,7 milliards de francs.

5,6 % du PIB suisse

L'industrie touristique occupe une place de choix dans l'économie suisse. Les recettes touristiques représentaient, en l'an 2000, 5,6 % du PIB du pays. La croissance de ce secteur est non seulement constante mais elle va en s'accroissant depuis près d'une décennie. Son évolution se révèle un fidèle reflet des indicateurs économiques de l'Organisation mondiale du Tourisme (OMT). En l'an 2000, on a recensé à l'échelle mondiale 662,9 millions d'arrivées de touristes. Celles-ci ont engendré des recettes de près de 440 milliards de dollars. De cette somme, 2% proviennent directement du tourisme suisse. La croissance des arrivées et des recettes internationales directement imputables à l'industrie touristique suisse ont été, en 1998, respectivement de 4 et 3,9%, soit dans les deux cas près du double de la moyenne internationale pour la même période.

Un travailleur suisse sur onze

L'industrie touristique est un important pourvoyeur d'emplois en Suisse. Sept pour cent des recettes d'exportation suisses proviennent du tourisme. Cette industrie génère des recettes d'exportation de plus de 13 milliards de francs, se situant au troisième rang des secteurs exportateurs après la métallurgie et l'industrie chimique et avant l'industrie horlogère. On estime que plus de 300 000 personnes, soit un travailleur sur onze dans le pays, vivent directement ou indirectement de cette industrie. Dans les régions de montagne, cette part est nettement plus élevée que dans les régions urbaines.

La majeure partie de ces emplois est attribuable aux secteurs de l'hôtellerie et de la restauration, lesquelles génèrent à eux seuls près de 250 000 emplois. Les établissements hôteliers et les établissements de cure de Suisse ont enregistré en 1998 respectivement 31,8 millions et 1,1 million de nuitées, un volume qui correspond à une croissance annuelle de l'ordre de 3%. Les recettes du tourisme international se situaient, au cours de la même année, à 12 milliards de francs, soit une croissance de 3% par rapport à l'année précédente.

Ces indicateurs s'avèrent, de fait, représentatifs de l'évolution générale de la croissance des nuitées au cours des dernières années. Ils semblent relativement constants et ils devraient se maintenir au cours des prochaines années.

FRÉQUENTATION TOURISTIQUE EN SUISSE

Le pouvoir attractif de la Suisse, ses lacs, ses montagnes et ses espaces naturels époustouflants qu'elle offre à la vue, en fait l'un des pôles touristiques les plus importants d'Europe. La qualité globale de l'offre touristique, alliée à un pays d'accueil au niveau de vie parmi les plus élevés et les plus appréciés du monde a contribué à faire de ce pays la 18^e destination touristique du monde (données de l'Organisation mondiale du Tourisme, OMT, 1999).

Il existe en Suisse plus de 100 000 établissements d'hébergement hôteliers et parahôteliers qui mettent à la disposition des visiteurs plus d'un million de lits et de places dont la qualité globale est l'une des plus grande que l'on puisse retrouver en Europe. La Suisse offre un environnement naturel et humain, de même que des infrastructures de transport et d'accueil qui en font un site touristique de premier plan en Europe.



Les établissements recensés par la statistique du tourisme de Suisse ont dénombré en 1999, 67 772 000 de nuitées (plus de 69 000 000 en l'an 2000). Ce volume de nuitées se répartit presque également dans les institutions d'hôtellerie (51% des nuitées) et de parahôtellerie (49% des nuitées). La clientèle suisse consomme 53% des nuitées totales du pays, alors que les étrangers, principalement européens, s'accaparent les 47% restants.

Tableau 1 : Arrivées et nuitées totales en Suisse / Année 1999
(En millions)

Catégorie	Nuitées	%
Visiteurs suisses	35 911 000	53 %
Visiteurs étrangers	31 861 000	47 %
Totaux	67 772 000	100 %

Source : Office fédéral de la Statistique, Suisse

Tableau 2 : Capacité d'accueil et nuitées en Suisse / Mode d'hébergement
1998 -1999

	NUITÉES								
	Hôte du pays			Hôte de l'étranger			Total		
	1998	1999	Variation en %	1998	1999	Variation en %	1998	1999	Variation en %
<i>Hôtellerie, établissements de cure</i> ¹									
• Hôtel, motel, auberges, pensions	13,104,626	13,565,049	3.5	18,712,433	18,544,486	-0.9	31817059	32109535	0.9
• Cliniques de montagne, maisons de cure	891,206	854,138	-4.2	237,864	233,651	-1.8	1,129,070	1087789	-3.7
Total	13,995,832	14,419,187	3.0	18,950,297	18,778,137	-0.9	32,946,129	33,197,324	0.8
<i>Parahôtellerie</i> ²									
• Maisons et appartements de vacances, chambres privées ³	11,190,000	10,750,000	-3.9	8,910,005	8,770,001	-1.6	20,100,005	19,520,001	-2.9
• Camping, caravaning	5,247,935	5,190,626	-1.1	1,961,980	1,965,935	0.2	7,209,915	7,156,561	-0.7
• Hébergement collectif	5,140,763	5,087,285	-1.0	2,007,456	1,971,990	-1.8	7,148,219	7,059,275	-1.2
• Auberges de jeunes	417,638	461,502	10.5	407,636	377,358	-7.4	825,274	838,860	1.6
Total	21,996,336	21,489,413	-2.3	13,287,077	13,085,284	-1.5	35,283,413	34,574,697	-2.0
TOTAL	35,992,168	35,908,600	-0.2	32,237,374	31,863,421	-1.2	68,229,542	67,772,021	-0.7

¹ Année civile; résultats définitifs

² Année touristique (novembre-octobre) résultats provisoires en 1999

³ Sans le nombre des lits des maisons de vacances non destinées à la location et sans les nuitées des propriétaires ou locataires permanents

La part du lion au secteur de l'hôtellerie

Un part significative des recettes de l'industrie touristique provient des touristes qui fréquentent les établissements hôteliers. Ceux-ci accaparent près de 50% de la demande touristique totale liée à l'hébergement. Les recoupements de statistiques officielles des années 1999 et 2000 permettent d'établir que plus de 13 millions de visiteurs ont effectivement fréquenté, en l'an 2000, le réseau des établissements hôteliers, générant dans l'économie nationale quelque 7,5 milliards de francs.



La fréquentation des établissements hôteliers, responsables d'une part importante de l'économie touristique suisse, a connu dans les deux dernières années (1998 et 1999) une hausse de fréquentation de l'ordre de 3%. Cette croissance est principalement due aux Suisses à qui l'on doit, en 1999 l'achat de 14,42 millions de nuitées, soit une croissance de 3% par rapport à 1998. La fréquentation du secteur hôtelier par les visiteurs étrangers a connu, pour sa part, une légère baisse de 0,9% pour atteindre, en 1999, 18,78 millions de nuitées. Ces derniers n'en demeurent pas moins les clients les plus fréquents du secteur hôtelier qui génère, à lui seul, 57% du volume total de nuitées en Suisse.

La Suisse a accueilli, en l'an 2000, plus de 13 millions de touristes dans les établissements d'hôtellerie et de cure. Ces visites dans les diverses régions de Suisse se sont traduites par un volume d'achat global de 35 019 702 nuitées. 57,56% des nuitées attribuables au secteur hôtelier proviennent d'hôtes étrangers, les autres (42,44%) étant suisses.

Tableau 3 : Fréquentation touristique / Tous types d'hébergement

Nuitées de l'année 1999 * / Tous les cantons de Suisse

Catégories	Capacités : lits /places	%	Nuitées	%
Hôtellerie, établissements de cure	265 000	24,7	33 197 000	49,0
Chalets, appartements de vacances	360 000	33,6	19 520 000	28,8
Camping, caravaning	209 000	19,5	7 157 000	10,6
Auberges de jeunesse	7 000	0,6	839 000	1,2
Hébergement collectif	232 000	21,6	7 059 000	10,4
Total / nuitées	1 073 000	100,0	67 772 000	100,0

Source : Office fédéral de la statistique, Suisse



Tableau 4 : Hôtels / Suisse : Arrivées, nuitées et durée de séjour selon le pays de domicile des clients
Année 1999

	ARRIVÉES, NUITÉES ET DURÉE DE SÉJOUR							
	Arrivées			Nuitées			Durée moyenne de séjour	
	1998	1999	Variation en %	1998	1999	Variation en %	1998	1999
États-Unis	861,137	832,864	-3.3	1,904,040	1,872,116	-1.7	2.2	2.2
Canada	66,001	65,393	-0.9	157,684	156,274	-0.9	2.4	2.4
Amérique centrale, Caraïbes	27,335	37,051	35.5	71,112	97,765	37.5	2.6	2.6
Argentine	---	14,874	---	---	35,575	---	---	2.4
Bésil	57,226	39,466	-31.0	131,079	100,395	-23.4	2.3	2.5
Chili	---	3,615	---	---	8,832	---	---	2.4
Autres pays d'Amérique du Sud	62,518	26,480	-57.6	141,926	68,838	-51.5	2.3	2.6
Amérique total	1,074,217	1,019,743	-5.1	2,405,841	2,339,795	-2.7	2.2	2.3
Égypte	---	9,973	---	---	33,070	---	---	3.3
Maroc, Liban, Algérie, Tunisie	---	20,005	---	---	78,078	---	---	3.9
Afrique du Nord	26,550	---	-100.0	98,069	---	-100.0	3.7	---
République d'Afrique du Sud	23,290	23,447	0.7	66,149	66,417	0.4	2.8	2.8
Autres pays d'Afrique	32,591	29,687	-8.9	98,778	91,758	-7.1	3.0	3.1
Afrique total	82,431	83,112	0.8	262,996	269,323	2.4	3.2	3.2
Chine, République démocratique	---	38,600	---	---	75,131	---	---	1.9
États du Golfe	---	33,126	---	---	147,460	---	---	4.5
Hong Kong	---	35,586	---	---	67,001	---	---	1.9
Inde	55,102	64,543	17.1	130,996	165,886	26.6	2.4	2.6
Indonésie	---	10,526	---	---	22,979	---	---	2.2
Israël	85,262	79,839	-6.4	208,686	204,627	-1.9	2.4	2.6
Japon	536,189	528,416	-1.4	868,208	850,060	-2.1	1.6	1.6
République de Corée	---	34,208	---	---	53,654	---	---	1.6
Malaisie	---	11,668	---	---	29,712	---	---	2.5
Philippines	---	3,378	---	---	9,801	---	---	2.9
Singapour	---	18,056	---	---	41,285	---	---	2.3
Taiwan	---	44,647	---	---	69,276	---	---	1.6
Thaïlande	---	23,616	---	---	39,746	---	---	1.7
Sud et Est Asie, autres pays	249,005	64,498	-74.1	521,083	139,745	-73.2	2.1	2.2
Pays de l'ouest de l'Asie	43,664	---	-100.0	168,195	---	-100.0	3.9	---
Autres pays ouest de l'Asie	---	17,747	---	---	54,039	---	---	3.0
Asie total	969,222	1,008,454	4.0	1,897,168	1,970,402	3.9	2.0	2.0
Australie, Océanie	94,430	92,699	-1.8	202,876	200,300	-1.3	2.1	2.2
Pays extra-européens	2,220,300	2,204,008	-0.7	4,768,881	4,779,820	0.2	2.1	2.2
Étranger total	7,185,379	7,153,967	-0.4	18,712,433	18,544,486	-0.9	2.6	2.6
Suisse, total	5,383,635	5,667,075	5.3	13,104,626	13,565,049	3.5	2.4	2.4
Hôtes permanents	17,218	17,507	1.7	434,470	431,290	-0.7	25.2	24.6
Militaires	29,121	27,086	-7.0	243,187	235,229	-3.3	8.4	8.7
Total général	12,569,014	12,821,042	2.0	31,817,059	32,109,535	0.9	2.5	2.5



Tableau 5 :

Nuitées enregistrées en Suisse selon les pays de domicile des hôtes et les formes d'hébergement

	HÔTELLERIE ¹		PARAHÔTELLERIE ²				Total	En tout
	Établissements de cure	Maisons et appartements de vacances ³	Camping, caravanning	Hébergement collectif	Auberges de jeunesse			
États baltes	25,612	1,747	4,293	3,742	1,572	11,354	36,966	
Belarus	4,607	122	263	998	295	1,678	6,285	
Belgique	756,766	558,298	40,132	259,514	5,453	863,397	1,620,163	
Bulgarie	16,259	496	197	1,125	853	2,671	18,930	
Danemark	95,546	54,830	22,904	4,643	4,501	86,878	182,424	
Allemagne	6,481,248	5,404,659	837,794	927,939	118,364	7,288,756	13,770,004	
Finlande	66,358	16,700	3,018	7,669	1,837	29,224	95,582	
France	1,106,555	397,286	73,966	160,849	16,672	648,773	1,755,328	
Grèce	97,123	3,789	706	2,193	752	7,440	104,563	
Irlande (Eire)	51,900	4,245	2,107	3,878	1,463	11,693	63,593	
Islande	11,959	2,833	157	89	136	3,215	15,174	
Italie	947,438	265,274	85,534	69,929	12,169	432,906	1,380,344	
Yougoslavie, Rép. Féd.	56,531	639	738	1,568	1,826	4,771	61,302	
Croatie	18,813	2,400	377	613	412	3,802	22,615	
Liechtenstein	16,881	4,864	10,714	3,389	347	19,314	36,195	
Luxembourg	108,084	40,403	5,158	14,044	237	59,842	167,926	
Pays-Bas	852,999	1,214,579	628,477	70,500	11,087	1,924,643	2,777,642	
Norvège	64,118	10,143	3,915	2,485	1,331	17,874	81,992	
Autriche	316,294	59,898	23,273	21,908	4,236	109,315	425,609	
Pologne	68,320	34,007	8,874	7,278	4,493	54,652	122,972	
Portugal	64,516	4,628	3,519	5,126	1,889	15,162	79,678	
Roumanie	22,468	430	135	3,250	1,055	4,870	27,338	
Russie, Fédération	128,629	5,606	1,265	8,015	2,325	17,211	145,840	
Suède	166,423	35,623	5,440	3,159	3,496	47,718	214,141	
République slovaque	22,048	1,969	2,057	2,736	707	7,469	29,517	
Slovénie	16,115	6,627	1,271	755	823	9,476	25,591	
Espagne	285,610	45,582	32,791	13,268	12,694	104,335	389,945	
République tchèque	43,150	15,671	7,569	37,607	5,296	66,143	109,293	
Turquie	73,466	2,944	856	1,791	500	6,091	79,557	
Ukraine	18,818	389	737	4,022	181	5,329	24,147	
Hongrie	57,671	7,035	5,574	4,005	4,002	20,616	78,287	
Royaume-Uni	1,753,972	300,362	97,534	106,021	17,666	521,583	2,275,555	
Autres pays d'Europe	177,165	37,225	18,318	9,067	9,494	74,104	251,269	
Europe total	13,993,462	8,541,303	1,929,663	1,763,175	248,164	12,482,305	26,475,767	
États-Unis d'Amérique	1,873,131	92,455	9,090	91,183	31,341	224,069	2,097,200	
Canada	156,396	10,799	3,509	13,503	8,733	36,544	192,940	
Amérique centrale, Caraïbes	97,816	2,479	1,029	2,467	4,737	10,712	108,528	
Argentine	35,655	428	216	770	2,833	4,247	39,902	
Bésil	100,447	3,214	166	1,439	5,521	10,340	110,787	
Chili	8,833	444	21	135	633	1,233	10,066	
Autres pays d'Amérique du Sud	68,912	1,748	1,096	4,412	1,437	8,693	77,605	
Amérique, total	2,341,190	111,567	15,127	113,909	55,235	295,838	2,637,028	
Égypte	33,095	786	28	362	371	1,547	34,642	
Maroc, Liban, Algérie, Tunisie	78,135	661	234	2,193	1,028	4,116	82,251	
République d'Afrique du sud	66,510	12,390	1,126	2,737	1,750	18,003	84,513	
Autres pays d'Afrique	91,789	2,815	242	7,032	2,439	12,528	104,317	
Afrique, total	269,529	16,652	1,630	12,324	5,588	36,194	305,723	
Chine, République démocratique	75,131	554	216	1,648	3,953	6,371	81,502	
États du Golfe	148,122	11,543	94	4,452	666	16,755	164,877	
Hong Kong	67,026	683	1,208	5,611	2,057	9,559	76,585	
Inde	165,921	4,642	74	2,242	5,000	11,958	177,879	
Indonésie	23,010	98	8	519	146	771	23,781	
Israël	206,541	40,231	883	2,288	1,897	45,299	251,840	
Japon	850,092	21,098	1,577	8,103	19,105	49,883	899,975	
République de Corée	53,654	200	4,790	9,438	7,793	22,221	75,875	
Malaisie	29,792	287	44	336	1,322	1,989	31,781	
Philippines	9,801	42	4	539	271	856	10,657	
Singapour	41,285	1,147	5	1,082	1,153	3,387	44,672	
Taiwan	69,279	104	40	476	3,351	3,971	73,250	
Thaïlande	39,790	535	98	453	1,358	2,444	42,234	
Sud et Est Asie, autres pays	139,760	8,555	2,504	4,299	3,575	18,933	158,693	
Ouest de l'Asie, autres pays	54,053	1,539	329	2,317	561	4,746	58,799	
Asie Total	1,973,257	91,258	11,874	43,803	52,208	199,143	2,172,400	
Australie, Océanie	200,699	9,221	7,641	38,779	16,163	71,804	272,503	
Pays extra-européens, total	4,784,675	228,698	36,272	208,815	129,194	602,979	5,387,654	
Étranger, total	18,778,137	8,770,001	1,965,935	1,971,990	377,358	13,085,284	31,863,421	
Suisse	14,419,187	10,750,000	5,190,626	5,087,285	461,502	21,489,413	35,908,600	
Total général	33,197,324	19,520,001	7,156,561	7,059,275	838,860	34,574,697	67,772,021	

¹ Hôtels et établissements de cure; année civile (janvier-décembre); résultats définitifs² Parahôtellerie; années touristiques (novembre-octobre); résultats provisoires³ Sans les nuitées des propriétaires ou locataires permanents

7,5 milliards de francs dans les secteurs de l'hôtellerie et de la parahôtellerie

Les dépenses des touristes étrangers qui logent dans les établissements touristiques de Suisse s'élevaient à 7,5 milliards de francs, en l'an 2000. La plus grande partie des recettes touristiques est imputable à des visiteurs qui séjournent dans les hôtels. Le secteur de l'hôtellerie a accueilli, en l'an 2000, près de 50% de l'ensemble des touristes qui ont visité la Suisse. Ceux-ci ont dépensé, durant cette période, 6,4 milliards de francs, soit près de 85% de la totalité des dépenses liées à l'hébergement, à la nourriture et aux frais annexes (7,5 milliards de francs) dans les secteurs hôteliers et parahôteliers, toutes catégories confondues. De cette somme, les deux tiers sont consacrés à la restauration, le reste allant à divers postes annexes comprenant notamment l'essence (783 millions FS), les friandises (319 millions FS), le tabac (252 millions FS), les objets artisanaux, les souvenirs et les cartes postales (119 millions FS), les taxis (92 millions FS) et les curiosités touristiques (21 millions FS).

Tableau 6 : Dépenses des touristes étrangers : secteurs hôtelier et parahôtelier / Année 2000

En millions de francs

Catégories	Logement	Nourriture	Frais annexes	Total
Hôtes dans les hôtels	2959.7	1371.4	2020.7	6351.8
Hôtes dans des appartements de vacances	199.3	232.7	248.5	680.4
Hôtes dans des campings	22.5	46.1	48.6	117.2
Hôtes dans des établissements d'hébergement collectifs	37.3	48.9	46.8	133.0
Hôtes dans des auberges de jeunesse	8.9	8.4	4.5	21.9
Hôtes chez des parents ou connaissances				185.9
Total				7490.2

Source : Le tourisme suisse en chiffres 2000 / Fédération suisse du Tourisme (FST)

Le touriste étranger qui se déplace dans les établissements hôteliers en Suisse dépense environ 315 FS par jour. Il constitue le premier générateur de devises pour le pays, les autres secteurs offrant des résultats de recettes qui peuvent être de 4 à 10 fois inférieurs, selon la nature des types d'hébergement sélectionnés.

Tableau 7 : Moyenne des dépenses d'un visiteur étranger par nuitée / Tous les secteurs d'hébergement

Année 2000 / En francs

Catégories	Logement	Nourriture	Frais annexes	Total
Hôtes dans les hôtels	147	68	100	315
Hôtes dans des appartements de vacances	24	28	30	81
Hôtes dans des campings	12	25	26	63
Hôtes dans des établissements d'hébergement collectifs	19	24	23	66
Hôtes dans des auberges de jeunesse	24	23	12	60
Hôtes chez des parents ou connaissances		-	-	32

Source : Office fédéral de la statistique, Suisse



Le secteur parahôtelier

Le secteur parahôtelier a connu une baisse de 2% par rapport à l'année 1998 pour atteindre 34,58 millions de nuitées en 1999. Ce type de nuitées est principalement consommé par les visiteurs du pays; on leur attribue 21,49 millions de nuitées par rapport à 13 millions que l'on concède aux visiteurs étrangers.

L'analyse des données révèle une constance : le secteur hôtelier est privilégié par les visiteurs étrangers pendant que la parahôtellerie demeure le privilège des visiteurs du pays, auxquels l'on concède 62% des nuitées totales répertoriées en Suisse.

Tableau 8 : Nuitées enregistrées en Suisse, selon les formes d'hébergement et la provenance des hôtes, en 1999

	Hôtes du pays		Hôtes de l'étranger	
Hôtels et établissements de cure	14,42 millions	43,4%	18,78 millions	56,6%
Parahôtellerie	21,49 millions	62,2%	13,09 millions	37,8%
Toutes les formes d'hébergement	35,91 millions	53,0%	31,86 millions	47,0%

Tableau 9 : Nuitées enregistrées en Suisse, selon la provenance des hôtes et les formes d'hébergement, en 1999

	Hôtellerie et établissement de cure	Maisons et appartement de vac	Camping et caravaning	Hébergement collectif	Auberges de jeunesse
Hôtes du pays	40,2%	29,9%	14,5%	14,2%	1,9%
Hôtes de l'étranger	58,9%	27,5%	8,2%	6,2%	1,2%
Hôtes au total	49,0%	28,8%	10,6%	10,4%	1,2%

L'évolution du marché

L'évolution de la demande liée au secteur de l'hôtellerie a connu des hauts et des bas au cours de la dernière décennie. Elle a enregistré en 1999 une progression d'ensemble (visiteurs suisses et étrangers) de 0,9% pour atteindre 32,11 millions de nuitées. Ce résultat est inférieur de 2,9% à la moyenne des dix dernières années, bien qu'il dépasse de 2,4% celui des cinq années précédentes. On note à ce chapitre que la faible diminution de la demande extérieure est compensée par une augmentation significative de la demande intérieure.

Le nombre de touristes suisses n'a pas cessé d'augmenter au cours des dernières années pour atteindre, en 1999, 13,57 millions de nuitées dans le seul secteur hôtelier. La demande étrangère connaît, pour sa part, des fluctuations importantes d'une décennie à l'autre. Elle a connu son apogée dans les années soixante-dix avec plus de 21 millions de nuitées par année. Elle s'est par la suite affaiblie au début des années quatre-vingt pour osciller autour des 17 millions de nuitées et revenir à nouveau au-dessus des 20 millions au début des années quatre-vingt dix. Les diminutions successives connues au cours de ces décennies sont dues essentiellement au comportement variable de la clientèle européenne qui fluctue au gré des conjonctures économiques. On a noté une reprise de la demande en 1997; celle-ci a été suivie d'une période de relative stabilité avec un bassin de nuitées qui se situent aux alentours de 18 millions. Les résultats de 1999 (18,54 millions de nuitées) représentent un résultat inférieur de 4,4% à la moyenne de dix dernières années, mais cependant supérieur de 0,7% de celle des cinq années précédentes.



La clientèle européenne a tendance à diminuer légèrement depuis 1998. On doit à celle-ci la consommation de 13,76 millions de nuitées en 1999 (75 % du volume total des nuitées destinées aux étrangers). La consommation des nuitées imputables aux visiteurs étrangers connaît, pour sa part, une croissance significative avec un volume de 4,78 millions de nuitées (25% du volume total des nuitées destinées aux étrangers). On note également une croissance continue et importante de visiteurs en provenance de l'Inde (+27%), de l'Amérique centrale (+38%), de la Hongrie (+14%) et du Royaume-Uni (+7,4%). La demande allemande, qui demeure la plus importante de toutes celles manifestées en Europe, a fortement reculé au milieu des années quatre-vingt-dix. La situation économique interne et la concurrence féroce de transporteurs actifs sur les marchés asiatique et nord-américain expliquent en partie ce phénomène.

Tableau 10 : Nuitées selon la provenance des clients
Par canton, région touristique, zone et niveau géographique

	Clientèle Suisse			Clientèle étrangère			Clientèle globale		
	1998	1999	Variation en %	1998	1999	Variation en %	1998	1999	Variation en %
Grisons	2,675,013	2,689,819	0,6	3,080,821	3,026,496	-1,8	5,755,834	5,716,315	-0,7
Oberland bernois	1,311,694	1,341,748	2,3	2,027,262	2,005,744	-1,1	3,338,956	3,347,492	0,3
Suisse centrale	1,214,507	1,284,014	5,7	2,014,217	2,050,973	1,8	3,228,724	3,334,987	3,3
Tessin	1,404,142	1,490,054	6,1	1,417,853	1,395,427	-1,6	2,821,995	2,885,481	2,2
Valais	1,803,372	1,758,402	-2,5	2,213,440	2,144,322	-3,1	4,016,812	3,902,724	-2,8
Vaud	837,012	880,049	5,1	1,566,133	1,522,717	-2,8	2,403,145	2,402,766	0,0
Plateau suisse	1,018,867	1,083,458	6,3	803,292	835,951	4,1	1,822,159	1,919,409	5,3
Fribourg-Neuchâtel-Jura	360,522	368,038	2,1	257,506	244,376	-5,1	618,028	612,414	-0,9
Suisse orientale	1,068,058	1,058,945	-0,9	630,695	629,350	-0,2	1,698,753	1,688,295	-0,6
Zurich	791,962	893,056	12,8	2,403,211	2,378,026	-1,0	3,195,173	3,271,082	2,4
Bâle-Ville / Bâle-Campagne	295,887	325,983	10,2	513,282	517,629	0,8	809,169	843,612	4,3
Genève	323,590	391,483	21,0	1,784,721	1,793,475	0,5	2,108,311	2,184,958	3,6

Tableau 11 : Arrivées selon la provenance des clients
Par canton, région touristique, zone et niveau géographique

	Clientèle Suisse			Clientèle étrangère			Clientèle globale		
	1998	1999	Variation en %	1998	1999	Variation en %	1998	1999	Variation en %
Grisons	825,787	843,865	2,2	743,285	737,164	-0,8	1,569,072	1,581,029	0,8
Oberland bernois	500,940	522,545	4,3	635,731	640,512	0,8	1,136,671	1,163,057	2,3
Suisse centrale	576,011	620,492	7,7	954,390	971,615	1,8	1,530,401	1,592,107	4,0
Tessin	572,750	609,051	6,3	563,231	559,666	-0,6	1,135,981	1,168,717	2,9
Valais	620,122	619,037	-0,2	610,186	604,606	-0,9	1,230,308	1,223,643	-0,5
Vaud	380,734	394,408	3,6	554,098	542,189	-2,1	934,832	936,597	0,2
Plateau suisse	496,780	529,469	6,6	385,818	396,969	2,9	882,598	926,438	5,0
Fribourg-Neuchâtel-Jura	215,246	219,897	2,2	133,233	123,928	-7,0	348,479	343,825	-1,3
Suisse orientale	442,371	460,245	4,0	285,259	287,688	0,9	727,630	747,933	2,8
Zurich	449,253	506,719	12,8	1,270,250	1,254,278	-1,3	1,719,503	1,760,997	2,4
Bâle-Ville / Bâle-Campagne	150,831	163,423	8,3	253,147	248,743	-1,7	403,978	412,166	2,0
Genève	152,810	177,924	16,4	796,751	786,609	-1,3	949,561	964,533	1,6

Les tendances de la demande indiquent que le tourisme allemand devrait rester prépondérant et que les Suisses devraient de plus en plus voyager dans leur propre pays. Le tourisme américain, tout comme celui de pays de l'Europe de l'Est et de l'Asie, devrait connaître une croissance continue, pendant que la demande en provenance de France et de Belgique semble montrer d'évidents signes de ralentissement. Les données statistiques de fréquentation révèlent notamment que le tourisme français est passé de 12,1% en 1973 à 6% en 1999. On note au même moment un déploiement de nouvelles clientèles, identifiées par l'expression « autres pays », de l'ordre de 5,3%.



La durée de séjour

La durée moyenne des séjours varie avec les saisons et la provenance des clientèles. En 1999, la durée moyenne des séjours dans les établissements hôteliers a été de 2,5 nuits, soit le même ratio que l'année précédente. La durée est généralement plus longue pour les clientèles venant des pays les plus éloignés. Elle l'est aussi pour les visites effectuées dans les stations de montagne (3,5 nuitées par arrivée); la durée moyenne des nuitées reste inférieure à la moyenne nationale dans les régions de lacs (2,2 nuits), dans celle des grandes villes (2,1 nuits) et dans les régions sans vocation touristique particulière (2,1 nuits).

Un marché principalement européen

Les Suisses représentent le principal groupe de visiteurs, toutes formes d'hébergement confondues. Ils se sont accaparés, en 1999, 53% des nuitées totales annuelles. Ils sont suivis des Allemands, qui sont de loin les touristes étrangers les plus nombreux à se rendre dans les cantons suisses, des Hollandais, des Anglais, des Américains, des Français, des Belges et des Italiens. Les Européens demeurent les premiers clients consommateurs de l'offre touristique suisse puisqu'ils représentent près de 40% des nuitées totales et environ 85% des nuitées attribuables aux hôtes étrangers. La prépondérance de la clientèle allemande demeure cependant relative, et moindre, dans certains cantons à forte dominante francophone.

Tableau 12 : Provenance des clientèles touristiques en Suisse
Toutes clientèles Internes et étrangères

Nuitées dans les secteurs de l'hôtellerie et de la parahôtellerie / Année 2000 / En millions

Pays de domicile des hôtes	1993	1999	2000
Suisse	38,8	35,9	36,2
Étrangers / Total	36,7	31,9	32,8
RFA	16,6	13,8	13,5
Pays-Bas	3,4	2,8	2,8
Royaume-Uni	2,4	2,3	2,5
France	2,3	1,8	1,9
Belgique	2,2	1,6	1,6
Italie	1,7	1,4	1,4
Pays nordiques	0,6	0,6	0,6
Autriche	0,5	0,4	0,5
Espagne	0,5	0,4	0,4
Fédération de Russie	-	0,1	0,2
Autres pays d'Europe	1,3	1,3	1,4
Total Europe (sans la Suisse)	31,5	26,5	26,8
États-Unis	2,1	2,1	2,4
Canada	0,2	0,2	0,2
Brésil	0,1	0,1	0,1
Autres pays d'Amérique	0,2	0,2	0,3
Total Amérique	2,6	2,6	3,0
Japon	0,8	0,9	1,0
Israël	0,3	0,3	0,3
Inde	0,1	0,2	0,2
Autres pays d'Asie	0,8	0,8	0,9
Total Asie	2,0	2,2	2,4
Afrique	0,4	0,3	0,3
Australie, Océanie	0,2	0,3	0,3
Autres pays d'outre-mer	0,6	0,6	0,6
Total général	75,5	67,8	69,0

Source : Office fédéral de la statistique, Suisse



Les zones touristiques les plus importantes

L'offre touristique est principalement concentrée autour des zones de montagne (38,1% des nuitées hôtelières), des zones de lacs (21,6% des nuitées hôtelières) et des cinq grandes villes du pays, soit Bâle, Berne, Genève, Lausanne et Zurich (17,4% des nuitées hôtelières).

Tableau 13 : Répartition en pour cent des nuitées notées dans l'hôtellerie par région et par zone depuis 1987

Régions / Zones	1987	1990	1993	1996	1997	1998	1999
Grisons	17,8%	17,6%	19,4%	18,2%	17,9%	18,1%	17,8%
Oberland Bernois	10,2%	10,2%	10,9%	10,5%	10,5%	10,5%	10,4%
Suisse centrale	9,9%	10,6%	10,1%	10,1%	10,3%	10,2%	10,4%
Tessin	9,6%	9,2%	8,5%	8,6%	9,1%	8,9%	9,0%
Valais	11,6%	11,6%	12,6%	12,4%	12,3%	12,6%	12,1%
Vaud	8,2%	7,7%	7,4%	7,5%	7,5%	7,6%	7,5%
Mittelland bernois	3,2%	3,3%	2,9%	3,1%	3,2%	---	---
Plateau Suisse ¹	---	---	---	---	---	5,7%	6,0%
Fribourg-Neuchâtel-Jura	2,1%	2,2%	1,9%	1,9%	2,0%	1,9%	1,9%
Suisse orientale	5,9%	6,0%	5,8%	5,5%	5,4%	5,3%	5,3%
Zurich	9,3%	9,2%	9,0%	9,9%	9,9%	10,0%	10,2%
Suisse du Nord-Ouest	5,4%	5,6%	5,1%	5,5%	5,3%	---	---
Bâle-Ville / Bâle-Campagne ¹	---	---	---	---	---	2,6%	2,6%
Genève	6,8%	6,8%	6,4%	6,8%	6,6%	6,6%	6,8%
Suisse , total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Stations de montagne	38,7%	37,8%	41,3%	39,2%	38,7%	39,0%	38,1%
Zones des lacs	22,0%	22,1%	20,9%	21,4%	21,9%	21,5%	21,6%
Grandes villes	17,7%	17,4%	15,4%	17,0%	17,0%	17,1%	17,4%
Autres zones	21,6%	22,7%	22,4%	22,4%	22,4%	22,4%	22,9%

¹ Modification de la subdivision de la Suisse en régions touristiques dès le 1.1.1998

Le tourisme des Suisses

Les Suisses aiment visiter leur pays. On estime qu'environ 80% de la population domiciliée en Suisse entreprend au moins un voyage avec une nuitée à l'extérieur. Les Suisses voyagent également beaucoup à l'étranger. La Suisse se situe, en fait, en tête de liste et se distingue sur la scène européenne comme l'un des pays où l'on voyage le plus. Et ce constat vaut tant pour le tourisme intranational que pour le tourisme international. Les catégories de gens qui voyagent le plus en Suisse sont les jeunes (7-15 ans) et les adultes de 36-45 ans. Le groupe cible prédestiné pour des voyages en Suisse est donc principalement constitué de familles ayant des enfants d'âge scolaire.

Les Suisses alémaniques voyagent davantage que les Suisses romands. Les destinations préférées des Suisses sont, dans l'ordre, le Valais (1,2 millions de voyages)*, les Grisons (1 million), le Tessin (800 000 voyages), l'Oberland bernois (600 000 voyages), la Suisse orientale (500 000 voyages), la Suisse centrale (450 000 voyages), la région Léman /Alpes vaudoises (300 000 voyages) et le Jura (250 000 voyages).

* Données de 1996.

Les motifs de déplacement des Suisses dans leur pays sont variés. Les principaux sont liés aux vacances en montagne, aux vacances de sports d'hiver, ainsi qu'aux visites de parents et de connaissances. Ces motifs justifient près de 60% des déplacements des Suisses dans leur pays.



Tableau 14 : Voyages en Suisse durant l'année touristique 1995/1996

Les personnes interrogées avaient la possibilité de caractériser et de classer chacun de leurs voyages au moyen d'une liste de 15 types de voyage. Les résultats permettent de tirer des conclusions essentielles sur les motifs du voyage.

	En %	En 1000
Vacances au bord d'un lac	6,0	359
Circuits / voyages de découverte	3,8	227
Vacances d'été dans les montagnes	20,5	1,226
Vacances à la campagne	3,5	209
Vacances de sports d'hiver	16,9	1,010
Voyages dans les villes	1,5	90
Congrès / conférence / autre manifestation	6,9	412
Voyage de formation ou d'étude	0,6	36
Séjour de cure / vacances fitness	2,6	155
Visite de la parenté (but du voyage principal)	19,7	1,178
Autres types / pas d'indication	20,2	1,208
Total (citations multiples)	102,2	6,110

Il est intéressant de noter que les destinations d'environ 45% des voyages en Suisse se situent dans un rayon de moins de 100 km du lieu de domicile des voyageurs. Cette donnée est relativement stable durant toutes les saisons, à l'exception des voyages ayant pour motif les vacances principales. Dans ce dernier cas, plus de 65% des voyages se rendent vers des destinations supérieures à 100 km. Les longues vacances s'effectuent, à plus de 80%, durant le semestre d'été.

Les Suisses qui visitent leur pays le font principalement en véhicules motorisés privés. Une personne sur quatre utilise le train et à peine 3% font appel aux bus et autocars. Bien que le train connaisse une certaine hausse fréquentation auprès des personnes plus âgées, on doit reconnaître que les habitudes de déplacement des Suisses font preuve d'une stabilité remarquable depuis plusieurs années.

La très grande majorité des voyages en Suisse sont organisés par les individus eux-mêmes. Les organisateurs de voyages professionnels jouent un rôle secondaire avec une part du marché d'à peine 2%. Les voyages organisés pour les associations, les écoles et les entreprises représentent cependant une part globale de marché de plus de 10%. On retrouve dans cette catégorie de voyageurs une prédominance de personnes âgées.

Les voyages d'affaires concernent près d'un million de personnes annuellement. On estime qu'environ 20% des adultes entreprennent, chaque année, des voyages d'affaires avec des nuitées en dehors de chez eux.

Les excursionnistes (voyage sans nuitée) représentent annuellement plus de 30 millions de voyages. On retrouve dans cette catégorie davantage de Suisses alémaniques que de Suisses romands. Les Suisses constituent la très grande majorité (près de 80%) des visiteurs excursionnistes se rendant dans les cantons du pays. Les autres viennent de régions périphériques telles l'Allemagne, la France, l'Italie et l'Autriche. Les excursions d'une journée avec une association ou une entreprise représentent, pour leur part, environ 3,5 millions de voyages. Environ une journée d'excursion sur dix est le fait d'un groupe associé à une association ou à une entreprise. Ce type de voyage est essentiellement urbain. Les villes les plus touchées par les excursions d'un jour sont Zurich, Berne, Lucerne, Bâle et Genève.

Le Suisse dépense, en moyenne, environ 100 francs par jour, toutes saisons confondues.



Les recettes touristiques

Les touristes étrangers ont dépensé, en 1999, 11,7 milliards de francs en Suisse. Les séjours avec nuitées dans l'hôtellerie et la parahôtellerie sont à l'origine de 71% des recettes touristiques totales imputables aux visiteurs étrangers. Ils ont dépensé quelque 6,8 milliards de francs aux fins d'hébergement (46% de cette somme), de restauration (24%) et de frais accessoires (30%). Le tourisme de transit et le tourisme d'excursionniste a, pour sa part, rapporté 2,3 milliards de francs en 1999 et les autres services touristiques (marchandises, souvenirs, magasins hors-taxe...) 341 millions de francs. Le cycle de visites des touristes qui se rendent en Suisse demeure relativement stable au cours des années, les mois de juillet et d'août offrant la plus haute performance fréquentation. Le quart de la demande, tant suisse qu'étrangère, demeure continuellement attribuable à ces deux mois d'été, bien que la clientèle étrangère ait depuis longtemps manifesté ses préférences pour des déplacements en août.

La plus grande part des recettes touristiques sont générées par les clients des hôtels et des établissements de cure. Ceux-ci ont dépensé plus de 5,7 milliards de francs en 1999; les clients touristiques logés dans les établissements de la parahôtellerie ont dépensé, pour leur part, près de 1,1 milliards de francs en nuitées, frais de repas et frais accessoires divers. Les séjours d'étude apportent également à la Suisse des devises non négligeables. Qu'il suffise de rappeler que ce seul secteur a généré, en 1999, quelque 591 millions de francs. De manière générale, les dépenses des Suisses dans leur propre pays ont sensiblement augmenté pour atteindre, en 1999, 9,4 milliards de francs, soit une hausse de 3,2% par rapport à l'année précédente. La progression la plus importante se manifeste dans le tourisme intérieur avec nuitées, où les dépenses des Suisses ont augmenté de 5,6% pour atteindre 4,9 milliards de francs. Les dépenses liées aux excursions d'un jour ont, pour leur part, augmenté de 0,65% pour atteindre 4,4 millions de francs.

Les recettes touristiques totales enregistrées en 1999 dépassent les 21 milliards de francs et correspondent à 5,4% du produit intérieur brut. La valeur de ces recettes a atteint, en l'an 2000, le niveau de 22,7 milliards de francs. 57% de ces recettes proviennent de visiteurs en provenance de l'étranger. Le solde est redevable aux visiteurs provenant des divers cantons de Suisse. L'activité touristique en Suisse représentait, en l'an 2000, 5,6% du produit intérieur brut.

Tableau 15 : Total des recettes provenant du tourisme en Suisse

Années 1989 – 2000 / En milliards de francs

Catégories	1989	1994	1999	2000
Touristes suisses	7,1	9,0	9,4	9,7
Touristes étrangers	9,9	11,4	11,8	13,0
Total	17,0	20,4	21,2	22,7
<i>Part du produit intérieur brut de la Suisse</i>	<i>5,9%</i>	<i>5,7%</i>	<i>5,4%</i>	<i>5,6%</i>

Source : Office fédéral de la statistique


Les motifs de visite

Les visiteurs qui se rendent en Suisse le font principalement pour des motifs liés à la nature, à la sécurité, à la variété, à l'activité et au prestige. La Suisse est perçue par ses visiteurs comme un pays de vacances et de voyage en raison du bien-être global qui se dégage d'une offre qui semble, de toute évidence, « choyer » ses hôtes.

Les modes de transport

Les deux tiers des déplacements des visiteurs, des vacanciers et des gens d'affaires, s'effectuent au moyen d'un véhicule privé. Un cinquième des touristes voyagent en train, alors que 10% prennent l'avion et 4% le bus ou le car.





La Suisse demeure la destination la plus prisée des Suisses, avec 46% du total des voyages effectués dans le pays. Le Canton des Grisons se situe au-dessus de la moyenne des fréquences régionales avec 9% du total des voyages effectués par les Suisses dans leur propre pays. Les Suisses visitent principalement leur pays en juillet, août et septembre. Les mois d'été accaparent 37% des voyages annuels liés à ce segment de marché.

La visite de parents et amis, les vacances balnéaires, les visites de ville et séjours et les vacances en montagne constituent les principaux motifs de déplacement des Suisses qui visitent leur pays.

Les déplacements FIT et en groupes

64% des visiteurs qui se rendent en Suisse voyagent seuls, en couple ou en famille, les autres voyageant en groupe le plus souvent sous la coordination de tours opérateurs. Il est à noter que 10% des voyages en groupes effectués en Suisse relève de trois grands tours opérateurs, en l'occurrence Kuoni, ITV et Hotelplan.



Le tourisme dans le Canton de Vaud

Le Canton de Vaud représente environ 7,5% de la totalité de l'activité touristique redevable aux visiteurs qui font appel à l'une ou l'autre des catégories d'hébergement offert par le pays. Les données de l'Office fédéral de la statistique confirment que le canton de Vaud a accueilli, en l'an 2000, quelque 2 millions de visiteurs qui se sont partagé plus de 5 millions de nuitées, tant dans les secteurs de l'hôtellerie que dans ceux de la parahôtellerie. 42,44% de ces visiteurs étaient des Suisses et 57,56% des étrangers. La durée moyenne de séjour des premiers (les Suisses) est de 2,45 jours, alors que la durée moyenne de séjour des seconds (les étrangers) est de 2,57 jours. Ces touristes viennent principalement en Suisse et dans la région en vertu de ses attraits naturels et sportifs et en raison de la qualité reconnue de son accueil, de son hébergement et de sa restauration.

Tableau 16 : Mouvement touristique dans le Canton de Vaud

Hôtellerie et établissements de cure seulement / Arrivées et Nuitées / Années 1999 – 2000

Provenance	Arrivées / 1999	Arrivées / 2000	Nuitées / 1999	Nuitées / 2000
Étrangers	542 602	582 766	1 525 292	1 572 673
Suisse	396 539	425 768	904 335	910 941
Total	939 141	1 008 534	2 429 627	2 483 614

Source : Office du Tourisme du Canton de Vaud, Rapport d'activité 2000

Tableau 17 : Nuitées de ressortissants de quelques pays européens
Principales stations touristiques / Année civile 1999

	Belgique	Allemagne (RFA)	France	Italie	Pays-Bas	Autriche	Royaume-Uni	Autres pays européens	Europe total
Genève	28,797	73,546	124,324	65,779	26,267	9,433	161,950	286,689	776,785
Lausanne	12,606	50,686	73,188	31,658	12,662	4,587	38,603	86,702	310,692
Lausanne, agglom. Tour.	17,691	68,434	96,895	39,130	15,424	6,284	44,770	111,142	399,770
Montreux	6,037	45,841	24,935	7,126	5,618	1,704	36,660	31,934	159,855
Montreux et environs	6,320	49,485	26,102	7,950	6,098	1,810	38,788	32,868	169,421
Montreux-Vevey	9,184	61,432	40,626	12,180	8,080	2,653	48,989	43,658	226,802
Neuchâtel	1,229	8,505	8,684	5,767	1,486	410	4,664	6,632	37,377
Vevey	2,864	11,947	14,524	4,230	1,982	843	10,201	10,790	57,381

Tableau 18 : Nuitées de ressortissants de quelques pays extra-européens
Principales stations touristiques / Année civile 1999

	États-Unis	Autres pays américains	Amérique total	Afrique total	Japon	Autres pays d'Asie	Asie total	Australie Océanie	Pays extra-européens
Genève	189,587	87,002	276,589	90,236	113,892	2,004,153	318,045	21,496	706,366
Lausanne	62,652	19,206	81,858	11,687	18,116	32,160	50,276	6,728	150,549
Lausanne, agglom. Tour.	68,235	23,197	91,432	13,003	19,858	35,988	55,846	7,196	167,477
Montreux	36,510	8,008	44,518	2,578	7,328	14,082	21,410	2,889	71,395
Montreux et environs	37,795	8,268	46,063	2,796	7,492	14,611	22,103	3,008	73,770
Montreux-Vevey	46,718	12,901	59,619	4,735	8,804	19,971	28,775	4,103	97,232
Neuchâtel	7,949	2,106	10,055	1,350	981	2,214	3,195	687	15,287
Vevey	9,123	4,633	13,756	1,939	1,312	5,360	6,672	1,095	23,462



La part du marché touristique du canton de Vaud liée au secteur de l'hôtellerie représente 7% du marché suisse. Le Canton se situe au 7e rang du palmarès touristique suisse avec un total de 2 483 614 nuitées imputables à ce secteur en l'an 2000. De ce volume, 910 941 sont imputables à des Suisses et 1 572 673 à des étrangers. Les étrangers qui viennent visiter le Canton de Vaud viennent principalement, dans l'ordre : de la France, de l'Allemagne, de la Grande-Bretagne, des États-Unis, de la Belgique, de l'Italie et des Pays-Bas. Il est intéressant de noter la prédominance des visiteurs français dans le Canton de Vaud, par opposition à la prédominance des visiteurs allemands pour l'ensemble du pays.

Tableau 19 : Tableau comparatif / total des nuitées dans les principales régions de Suisse

Hôtellerie et établissements de cure / Années 1999 – 2000

Région	1999	2000	% en 2000
Vaud	2 429 627	2 483 614	7,1
Genève	2 184 958	2 345 576	6,7
Grisons	6 009 039	6 259 401	17,9
Suisse centrale	3 446 114	3 718 121	10,6
Tessin	3 001 520	3 062 337	8,7
Oberland bernois	3 443 720	3 713 241	10,6
Valais	3 967 350	4 230 172	12,1
Autres régions	8 714 996	9 207 240	26,3
Totaux	33 197 324	35 019 702	100,0

Source : Office du Tourisme du Canton de Vaud, Rapport d'activité 2000

Tableau 20 : Répartition des nuitées par canton / Suisses et étrangers / Secteur hôtellerie seulement

Année 2000 / En million de nuitées

Régions	Suisses	Étrangers	Total
Grisons	2.8	3.2	6.0
Suisse centrale	1.4	2.2	3.6
Valais	1.8	2.4	4.2
Oberland bernois	1.4	2.2	3.6
Zurich	1.0	2.6	3.6
Tessin	1.5	1.5	3.0
Vaud	0.9	1.6	2.5
Suisse orientale	1.1	0.7	1.8
Plateau suisse	1.1	0.9	2.0
Genève	0.4	2.0	2.4
Fribourg-Neuchâtel-Jura	0.4	0.3	0.7
Bâle-Ville/Bâle-Campagne	0.3	0.5	0.8
Suisse total	14.0	19.9	33.9

Source : Office fédéral de la statistique, Suisse



Tableau 21 : Arrivées selon la provenance des clients
Principales stations touristiques

	Clientèle suisse			Clientèle étrangère			Clientèle globale		
	1998	1999	Variation en %	1998	1999	Variation en %	1998	1999	Variation en %
Berne	117,620	130,435	10,9	130,600	138,273	5,9	248,220	268,708	8,3
Bienne	17,548	19,319	10,1	17,788	16,342	-8,1	35,336	35,661	0,9
Fribourg	21,548	22,973	6,6	24,121	24,092	-0,1	45,669	47,065	3,1
Fribourg *	24,896	26,428	6,2	27,242	27,747	1,9	52,138	54,175	3,9
Genève	97,478	119,109	22,2	633,072	624,511	-1,4	730,550	743,620	1,8
Lausanne	84,930	97,649	7,9	197,224	190,201	-3,6	282,154	281,850	-0,1
Lausanne agglom. Tour.*	120,962	130,985	8,3	253,578	248,231	-2,1	374,540	379,216	1,2
Martigny	17,552	20,267	15,5	27,152	28,346	4,4	44,704	48,613	8,7
Montreux	64,908	64,834	-0,1	84,982	85,948	1,1	149,890	150,782	0,6
Montreux et environs *	70,177	70,394	0,3	90,819	91,672	0,9	160,996	162,066	0,7
Montreux-Vevey *	90,314	97,599	8,1	118,958	120,100	1,0	209,272	217,699	4,0
Morges *	10,645	11,584	8,8	14,026	13,756	-1,9	24,671	25,340	2,7
Neuchâtel	28,058	29,201	4,1	28,335	24,441	-13,7	56,393	53,642	-4,9
Nyon *	6,427	7,371	14,7	13,483	13,584	0,7	19,910	20,955	5,2
Sion	23,517	25,911	10,2	17,313	15,438	-10,8	40,830	41,349	1,3
Vevey *	20,137	27,205	35,1	28,139	28,428	1,0	48,279	55,633	15,2
Villeneuve	4,878	5,005	2,6	3,956	3,879	-1,9	8,834	8,884	0,6

Tableau 22 : Nuitées selon la provenance des clients
Principales stations touristiques

	Clientèle suisse			Clientèle étrangère			Clientèle globale		
	1998	1999	Variation en %	1998	1999	Variation en %	1998	1999	Variation en %
Berne	197,737	211,687	7,1	269,596	282,574	4,8	467,333	494,261	5,8
Bienne	28,385	33,073	16,5	38,258	34,915	-8,7	66,643	67,988	2,0
Fribourg	34,860	36,587	5,0	43,463	45,168	3,9	78,323	81,755	4,4
Fribourg *	40,347	41,587	3,1	47,971	50,859	6,0	88,318	92,446	4,7
Genève	219,350	278,660	27,0	1,465,678	1,483,151	1,2	1,685,028	1,761,811	4,6
Lausanne	179,023	203,569	13,7	478,160	461,241	-3,5	657,183	664,810	1,2
Lausanne agglom. Tour.*	239,780	270,233	12,7	580,105	567,247	-2,2	819,885	837,480	2,1
Martigny	26,228	32,658	24,5	59,787	64,554	8,0	86,015	97,212	13,0
Montreux	128,988	135,462	5,0	238,260	231,250	-2,9	367,248	366,712	-0,1
Montreux et environs *	137,326	144,222	5,0	250,751	243,191	-3,0	388,077	387,413	-0,2
Montreux-Vevey *	205,682	226,273	10,0	333,464	324,034	-2,8	539,146	550,307	2,1
Morges *	18,803	23,089	22,8	31,292	31,617	1,0	50,095	54,706	9,2
Neuchâtel	45,317	49,197	8,6	63,704	52,664	-17,3	109,021	101,861	-6,6
Nyon *	10,651	11,390	6,9	30,737	31,012	0,9	41,388	42,402	2,4
Sion	36,817	39,984	8,6	31,992	30,148	-5,8	68,809	70,132	1,9
Vevey *	68,356	82,051	20,0	82,713	80,843	-2,3	151,069	162,894	7,8
Villeneuve	7,560	7,738	2,4	5,740	5,766	0,5	13,300	13,504	1,5

* Liste des stations touristiques qui ne correspondent pas aux limites communales de composition de celles-ci.

Le volume de nuitées consommées dans le Canton de Vaud est principalement concentré dans les régions de Lausanne (826 907 / 33,3%), du Chablais (584 048 / 23,5%), de Leysin (236 258 / 9,5%), de Villars-Chesières (191 263 / 7,7%), de Corsier-sur-Vevey (161 586 / 6,5%), de Nyon (138 791 / 5,5%) et de Les Diablerets (102 297 / 4,1%). Ces régions urbaines attirent à elles seules près de 90% du volume de nuitées suisses et étrangères de l'ensemble des stations vaudoises. Les nuitées consommées dans la région vaudoise proviennent d'origines suisses et étrangères dans des proportions respectives de 36,7% et de 63,3%.

Le tableau qui suit révèle notamment que la proportion d'étrangers qui fréquentent les diverses stations vaudoises (63,3%) est plus élevée que celle qui fréquentent l'ensemble des cantons suisses (57,6%). La place des clientèles touristiques étrangères et francophones y apparaît plus importante dans le canton de Vaud (21,2%) que dans la Suisse dans son ensemble (8,5%). Il en est autrement de la clientèle allemande qui ne représente, dans le canton de Vaud que la moitié (8,3%) de ce qu'elle est pour l'ensemble du pays (19%).



Tableau 23 : Nuitées selon les pays d'origine dans les stations vaudoises / Année 2000
Hôtellerie et établissements de cure

Pays d'origine	Nuitées / 1999	Nuitées / 2000	% / 2000
Suisse	904 335	910 941	36,7
France	292 613	294 986	11,9
Allemagne	214 249	205 389	8,3
Belgique	170 736	175 317	7,1
Grande-Bretagne	161 319	164 790	6,6
États-Unis	144 748	156 276	6,3
Italie	76 908	77 621	3,0
Pays-Bas	45 998	54 134	2,2
Autres pays	418 721	444 160	17,9
Totaux/Canton de Vaud	2 429 627	2 483 614	100

Source : Office du Tourisme du Canton de Vaud, Rapport d'activité 2000

L'ensemble des secteurs d'hébergement dans le Canton de Vaud

L'hôtellerie et les établissements de cure ne constituent qu'une partie du secteur de l'hébergement touristique de la Suisse. On compte également d'autres secteurs d'activité dont l'impact ne peut être négligé. Parmi eux, il y a les chalets et appartements de vacances, les sites de camping et caravaning, les auberges de jeunesse, les chambres louées à des touristes et à des étudiants étrangers, de même que les institutions, pensionnats et home d'enfants. Le tableau qui suit révèle l'ampleur des nuitées applicables à l'ensemble des secteurs d'hébergement répertoriés du Canton de Vaud. On y découvre un volume fort significatif de 5 277 029 nuitées consommées par diverses clientèles constituant de véritables cibles de choix pour le futur site du Domaine de Ban.

Tableau 24 : Nuitées touristiques totales dans le Canton de Vaud

Tous les secteurs d'hébergement / Suisses et Étrangers

Mode d'hébergement	Nuitées / 1999	Nuitées / 2000	% / 2000
Hôtellerie			
Hôtels, motels, auberges, pensions	2 402 766	2 460 106	31,7
Établissements de cure	26 861	23 508	0,3
Sous-total / Hôtellerie	2 429 627	2 483 614	32,0
Parahôtellerie			
Chalets, appartements de vacances	182 384	175 542	2,3
Camping, caravaning	1 128 613	1 219 198	15,7
Auberges de jeunesse	34 772	30 027	0,4
Sous-total / Parahôtellerie	1 345 769	1 424 767	18,4
TOTAL DES NUITÉES TOURISTIQUES	3 775 396	3 908 381	50,4
Chambres louées à des touristes et étudiants étrangers			
	316 680	336 150	4,3
Instituts, pensionnats, homes d'enfants			
	865 127	854 906	11,0
Total / Chambres et pensionnats divers	1 181 807	1 191 056	15,3
Résidences secondaires et locations longue durée	2 632 020	2 661 206	34,3
Grand total / Tous les secteurs d'hébergement	7 589 223	7 760 643	100,0

Source : Office du Tourisme du Canton de Vaud, Rapport d'activité 2000



De ces analyses, on peut dégager que le Canton de Vaud a enregistré 11.2% de la totalité des nuitées attribuables à la Suisse, toutes clientèles et toutes catégories d'hébergement confondues (7 760 643 nuitées toutes catégories d'hébergement / Canton de Vaud ÷ 69 000 000 nuitées toutes catégories d'hébergement / Suisse = 11,2%). Le Canton de Vaud génère donc 7,5% des recettes touristiques de Suisse, pendant qu'il enregistre 11,2% du volume total de nuitées suisses toutes catégories.

Les tableaux qui suivent permettent d'isoler les nuitées du Canton de Vaud de celles de l'ensemble du territoire suisse. En considérant ces données, on peut en arriver à un tableau représentatif du nombre de visiteurs / touristes nets circulant dans le canton et utilisant l'une ou l'autre des catégories d'hébergement qui leur sont offertes. Les données officielles de l'Office du Tourisme du Canton de Vaud mises en relation avec les volumes de nuitées et les durées de séjour connues des clientèles suisses et internationales permettent d'estimer avec précision que le volume total de touristes qui se sont rendus dans le canton, en 1999, était de l'ordre de 1,5 millions de visiteurs.

Tableau 25 : Analyse des nuitées vs le nombre de visiteurs étrangers et suisses

Pour le canton de Vaud seulement / Données officielles * / Année 1999

Hôtellerie et établissements de cure	Nuitées / % / Durée de séjour	Visites
Nuitées et visites consommées par les touristes étrangers	2 483 614 X 57,56% ÷ 2,57 jours	556 252
Nuitées et visites consommées par les touristes suisses	2 483 614 X 42,44% ÷ 2,45 jours	430 223
Total / nuitées et visites		986 475

Parahôtellerie *	Nuitées / % / Durée de séjour	Visites
Chalets, appartements de vacances / Étrangers et Suisses	175 542 ÷ 5,02 jours	34 969
Camping, caravaning / Étrangers et Suisses	1 219 198 ÷ 5,02 jours	242 868
Auberges de jeunesse / Étrangers et Suisses	30 027 ÷ 5,02 jours	5 982
Hébergement collectif / Étrangers et Suisses	1 181 807 ÷ 5,02 jours	235 420
Total / nuitées et visites		519 239

*Pour le secteur de la parahôtellerie, nous avons estimé que la durée du séjour moyen est égale au double du séjour moyen généralement applicable au secteur de l'hôtellerie.

Sur la base des ratios connus et généralement utilisés dans l'industrie touristique, on peut raisonnablement estimer que le Canton de Vaud, à qui l'on peut attribuer plus de 7,7 millions de nuitées, a accueilli en 1999 plus de 1,5 millions de visiteurs. Les deux tiers d'entre eux sont attribuables au secteur de l'hôtellerie, l'autre tiers à celui de la parahôtellerie. De telles données s'expliquent notamment par le fait que le tourisme étranger est, dans cette région (63,3%), plus important que celui de l'ensemble des cantons de Suisse (57,6%).



Les résidents

LES RÉSIDENTS VIVANT À MOINS D'UNE HEURE DE ROUTE DU DOMAINE DE BAN

Environ 3,7 millions de personnes vivent dans un rayon d'une heure de route du Domaine de Ban. Ce marché est composé principalement de Suisses vivant dans le Département de Haute-Savoie et dans les Cantons de Genève, de Vaud et du Valais.

Des études effectuées par Microgis Géomatique confirment qu'il existe un bassin total de population active et résidente totale de 3,7 millions de personnes. Cette donnée peut être sérieusement considérée comme statistique de référence pour procéder aux calculs de fréquentation et de revenus escomptés pour le site Chaplin. Le tableau qui suit fournit une indication des principales concentrations de clientèles de proximité pour le futur site Chaplin.

Clientèles de proximité Population vivant à moins d'une heure de route du site

Zones urbaines principales : Corsier-sur-Vevey, Montreux, Lausanne, Morges, Nyon, Martigny, Sion, Fribourg, Genève, Pontarlier, Besançon, Neuchâtel, Bienne, Berne

Population : 3 700 000

(source : Microgis Géomatique)

Clientèles de proximité Population vivant à moins de trois heures de route du site

Zones urbaines principales : Lyon, Mâcon, Chalon-sur-Saône, Grenoble, Chambéry, Vienne, Dijon, Bâle, Mulhouse, Colmar, Freiburg im Breisgau, Schaffhausen, Winterthur, Zurich, Lucerne, Lugano, Locarno, Bellinzona, Côme, Milan, Novare, Turin, Nice, Menton, Orange, Montélimar, St-Étienne, Clermont, Roanne, Moulins, Nevers, Auxerre, Troyes, Nancy, Metz, Strasbourg, Saarbrücken, Baden, Stuttgart, Tübingen, Constance, Saint-Gall, Bergame, Brescia, Pavie, Parme, Gênes.

Population : 15 300 000

(source : Microgis Géomatique)

Clientèles de proximité Population vivant à plus de trois heures de route du site

Zones urbaines principales : Marseille, Côte d'Azur, Tours, Orléans, Paris, Rheims, Bruxelles, Liège, Namur, Luxembourg, Wiesbaden, Francfort, Mayence, Mannheim, Karlsruhe, Nuremberg, Augsburg, Munich, Salzbourg, Innsbruck, Venise, Padua, Mantua, Modène, Bologne, Florence, Rome et certaines zones de l'Espagne, du Portugal, du Royaume-Uni, de la Hollande, de la Scandinavie et du sud de l'Italie.

Population : 88 000 000

(source : Microgis Géomatique)



Le facteur de retour

Ce marché de proximité considéré aux fins de la présente analyse, comme marché local composé de résidents que l'on ne peut associer à des touristes proprement dits, constitue l'un des bassins de visiteurs les plus accessibles que l'on puisse imaginer. Ce type de clientèle a, de plus, l'avantage en raison de sa proximité de constituer un bassin de visiteurs susceptibles de générer un facteur de retour signifiant, phénomène pratiquement nul pour les autres clientèles touristiques, tant suisses qu'étrangères, se déplaçant sur de longues distances.

La région immédiate de Vevey dispose d'excellentes infrastructures de transport et de communication capables de faciliter les déplacements des millions de résidents vivant à la ronde. Cette donnée doit être mise en relation avec le fait que les Suisses disposent d'un parc automobile relativement important qu'ils utilisent d'ailleurs de façon prioritaire pour leurs déplacements associés au loisir et aux vacances.

Corsier-sur-Vevey constitue une localisation exceptionnelle en raison de sa proximité des infrastructures de transports, tant publics que privés. La ville est située à l'intersection d'un réseau d'autoroutes nord-sud et est-ouest. Il y circule chaque année plus de 45 millions de véhicules. Elle dispose, de plus, d'espaces nombreux de parking et d'une gare de train située à proximité.

Tableau 26 : Transport
Routes cantonales et autoroutes (routes nationales)

Routes	Traffic
Autoroute N12	35,000 voitures / jour
Autoroute N9	50,000 voitures / jour
Route cantonale RC 780 (Lausanne-St-Maurice)	15,000 voitures / jour
Route cantonale RC 744 (Vevey-Châtel-St-Denis)	12,000 voitures / jour
Route cantonale RC 742 (Vevey-Blonay)	12,000 voitures / jour
Total	124,000 voitures / jour






CHAPITRE DEUXIÈME

Les marchés potentiels

ANALYSE



Récapitulatif

LE MARCHÉ TOURISTIQUE POTENTIEL

Principales données devant servir à l'évaluation du marché potentiel visé par le site Chaplin

- Environ 13 millions de touristes ont fréquenté, en l'an 1999, le réseau des établissements hôteliers générant l'achat de plus de 33 millions de nuitées, de même que des recettes de plus de 6,3 milliards FS dans l'économie suisse.
- Près de 7 millions de touristes ont fréquenté, en l'an 1999, le réseau des établissements parahôtelières générant l'achat de plus de 34,5 millions de nuitées, de même que des recettes de plus de 1,1 milliard FS.
- On compte plus de 30 millions de voyages d'excursions annuels attribuables principalement à la population suisse (80%) et réalisés en grande partie dans les régions urbaines du pays. Les autres voyages sont le fait de touristes de transit provenant de régions frontalières périphériques. L'ensemble de ces visiteurs génère des recettes annuelles d'environ 2,3 milliards FS.
- L'évolution de la demande liée à l'hôtellerie et la parahôtellerie a connu des hauts et des bas au cours de la dernière décennie marquée par une faible diminution de la demande extérieure, cependant compensée par une augmentation significative de la demande intérieure.
- Les Suisses demeurent la principale clientèle touristique du pays; on leur doit 53% de la consommation des nuitées totales annuelles. Ils sont suivis des Européens à qui l'on doit 85% des nuitées totales annuelles consommées par les touristes étrangers. Une forte proportion des nuitées attribuables au tourisme étranger, dont plus de 40%, est redevable à la clientèle allemande.
- 64% des touristes voyagent seuls, en couple ou en famille, les autres voyageant en groupe le plus souvent sous la supervision de tour opérateurs ou d'associations à caractère social.
- Le Canton de Vaud génère 7,5% de l'ensemble des recettes touristiques de Suisse, pendant qu'il enregistre plus de 11% du volume total des nuitées suisses, toutes catégories confondues.
- Le Canton de Vaud a accueilli, en 1999, plus de 1,4 millions de visiteurs qui se sont partagés près de 5 millions de nuitées, toutes catégories d'hébergement confondues.
- Environ 3,7 millions de personnes vivent dans un rayon d'une heure de route du Domaine de Ban.
- 8,4 millions de touristes circulent annuellement sur un territoire situé dans un rayon d'une heure de route de Corsier-sur-Vevey.
- 7,5 millions de visiteurs circulent annuellement sur un territoire situé dans un rayon de 2 à 3 heures de route de Corsier-sur-Vevey.



Tableau récapitulatif

TOUTES CLIENTÈLES TOURISTIQUES / VISITEURS EN SUISSE ET DANS LE CANTON DE VAUD

L'analyse du marché cible qui suit repose sur les données validées par l'Office fédéral de la Statistique de Suisse pour l'année 1999. Les données de l'année 2000, partiellement connues au moment de l'étude, sont présentées entre parenthèses ou en exergue chaque fois que cela est possible de manière à démontrer l'évolution qu'a connue le marché au cours des deux dernières années. Les données connues révèlent effectivement une poursuite de la croissance de la consommation des nuitées et des recettes touristiques relativement constantes durant la dernière décennie. L'utilisation des données officielles de 1999 ont pour conséquence de mener à des résultats plus conservateurs que ceux que l'on aurait rencontrés si l'on avait utilisé les données de l'année 2000. Cette approche, plus prudente, ne peut que bien servir le réalisme des estimations fournies dans le cadre de la présente étude. Cette prudence dans l'établissement des calculs devrait, de plus, mieux servir le réalisme de l'analyse économique qui en découlera dans le contexte des récents événements du 11 septembre 2001, lesquels devraient avoir un effet conjoncturel négatif à court terme et moyen terme sur l'industrie touristique mondiale dans son ensemble.

Tableau 27
La fréquentation touristique en Suisse en 1999
Tableau synthèse

Le marché suisse	Nuitées	Séjour	Visiteurs
Visiteurs suisses / Hôtellerie	14 419 187	2.51	5 744 696
Visiteurs étrangers / Hôtellerie	18 778 137	2.62	7 167 228
Visiteurs suisses / Parahôtellerie	21 489 413	5.02	4 280 760
Visiteurs étrangers / Parahôtellerie	13 085 284	5.24	2 497 192
Total des visiteurs consommateurs de nuitées / Suisse	67 772 021	3.46	19 589 876

Tableau 28
La fréquentation touristique dans le Canton de Vaud en 1999
Tableau synthèse

Le marché du Canton de Vaud	Nuitées	Séjour	Visiteurs
Visiteurs suisses / Hôtellerie	1 031 133	2.50	412 453
Visiteurs étrangers / Hôtellerie	1 398 493	2.60	537 882
Visiteurs suisses / Parahôtellerie	1 567 097	5.00	313 419
Visiteurs étrangers / Parahôtellerie	960 479	5.20	184 708
Total des visiteurs consommateurs de nuitées / Vaud	4 957 202	3.42	1 448 462

Le Canton de Vaud accueille 7,3% des nuitées totales de Suisse (secteurs hôtellerie et parahôtellerie)
Le Canton de Vaud accueille 7,4% des visiteurs totaux en Suisse (secteurs hôtellerie et parahôtellerie)

Tableau 29
Les excursionnistes / Donnée retenue

Voyages d'excursion de moins d'un jour	Voyages
Visiteurs excursionnistes / nombre de voyages	30 000 000



Tableau 30

Les résidents vivant à moins d'une heure de Corsier-sur-Vevey / Donnée retenue

Population résidente permanente	Résidents
Résidents / moins d'une heure de route de Corsier-sur-Vevey	3 700 000

Statistiques et caractéristiques principales retenues aux fins de l'analyse du marché cible

- 11 961 589 touristes (hôtellerie) répartis sur tout le territoire suisse à l'exception du Canton de Vaud
- 6 279 825 touristes (parahôtellerie) répartis sur tout le territoire suisse à l'exception du Canton de Vaud
- 950 335 touristes (hôtellerie) répartis sur le territoire du Canton de Vaud
- 498 127 touristes (parahôtellerie) répartis sur le territoire du Canton de Vaud
- 30 000 000 d'excursionnistes répartis sur tout le territoire suisse, principalement dans des grandes villes plutôt éloignées du Canton de Vaud
- 3 700 000 résidents permanents vivant à moins d'une heure de route de Corsier-sur-Vevey

Certains facteurs d'importance à considérer dans la sélection et l'évaluation des potentiels associés à chaque marché

Facteurs de pondération à considérer pour les segments de marché suisse et étrangers, toutes catégories d'établissements hôteliers et parahôteliers confondues

Les consommateurs de nuitées dans les établissements touristiques constituent une clientèle cible de choix pour les attractions liées aux mondes de la culture et du divertissement. Ils sont constitués principalement d'individus, de couples et de familles majoritairement étrangers et ils contribuent à plus de 80% des recettes touristiques globales du pays. De toutes les clientèles, ce sont celles qui sont le plus en mesure d'apporter aux promoteurs du projet du Domaine de Ban les devises nécessaires à l'exploitation du site. Un accent doit être mis sur la conquête de ce segment de marché, de préférence au marché consommateurs de produits parahôteliers pour des raisons essentiellement économiques. L'établissement d'une politique tarifaire concurrentielle pourrait éventuellement avoir un impact sur le taux de pénétration de ce dernier marché par les promoteurs du projet du Domaine de Ban. Il faut de plus considérer que les touristes consommateurs de produits parahôteliers ont une durée de séjour dans le pays et dans le canton qui correspond généralement au double de celui que l'on rencontre dans le secteur, plus lucratif, de l'hôtellerie. La longue durée de séjour des visiteurs consommateurs de nuitées parahôtelières (environ 5 jours / voyage) rend plus facile la pénétration de ce marché (plus les gens restent longtemps, plus ils sont captifs d'un marketing agressif) dans un contexte où le positionnement prix attrayant est mis en relation avec une stratégie dynamique de communication push / pull (push = visant les aubergistes et propriétaires de site / pull = visant directement les consommateurs finaux). Ce dernier point ne vaut cependant que pour les clientèles situées à une certaine distance du lieu de l'attraction, aspect que les paragraphes qui suivent abordent avec plus de précision.

Facteurs de pondération à considérer pour les segments de marché nationaux en fonction de la distance qui les sépare de Corsier-sur-Vevey

La distance constitue un facteur de pénétration de première importance. Plus un visiteur est près du lieu, plus grande sera la force d'attraction du site. Les statistiques touristiques nationales, toutes catégories d'établissements confondues, doivent être pondérées de manière à ne tenir compte que celles qui offrent de réelles perspectives de conquête. Une priorité doit être accordée aux touristes



se situant dans un rayon de moins de deux heures de route de Corsier-sur-Vevey. Et la pondération relative au taux de pénétration réaliste doit être modulée en fonction même de ces distances.

Le marché des résidents vivant à moins d'une heure de route du site ne pose, quant à lui, aucune problématique particulière. Il est évident qu'il constitue, en raison de sa proximité, le segment de marché le plus facile à identifier et à conquérir. Les taux de pénétration envisagés devraient donc être parmi les plus élevés pour ce type spécifique de marché.

Facteurs de pondération à considérer pour les segments de marché nationaux en fonction de leurs caractéristiques « suisses / étrangères »

Les données de fréquentation livrées par l'Office fédérale de la Statistique de Suisse révèlent une croissance constante de la clientèle suisse à l'échelle nationale. Celle-ci compense la diminution, faible mais persistante, de la clientèle touristique étrangère (européenne à plus de 80%). Le Canton de Vaud semble faire exception à cette règle en accueillant chaque année un volume de clientèles touristiques consommatrices de nuitées hôtelières plus élevé que la moyenne nationale. Les étrangers comptent pour plus de 1,5 millions de nuitées en comparaison d'environ 900 000 pour les Suisses. La propension de plus en plus grande des Suisses à visiter leur pays devra être mise en relation, dans les tableaux estimatifs de pénétration de marchés, avec la tendance particulière du Canton de Vaud à accueillir une clientèle fortement étrangère et comptant notamment un volume de touristes francophones beaucoup plus élevé que dans le reste du pays où dominent principalement les clientèles allemandes.

Facteurs de pondération à considérer pour les segments de marché touristiques suisses et excursionnistes

Le marché des excursionnistes est un marché des plus volatiles pour un canton comme celui de Vaud. Ces derniers voyagent principalement dans les grandes villes et les distances qu'ils parcourent sont relativement modestes. Il s'agit d'un phénomène essentiellement urbain qui rejoint les grandes villes de Suisse. Les voyages effectués vers Lausanne, Montreux, Genève et, à un moindre niveau, Berne et Neuchâtel offrent un potentiel de marché qu'il faudra considérer, même si cela devra être fait avec une relative modestie.

Si l'on exclut le volume de voyages d'excursion de moins d'un jour, on peut estimer à plus de 23 millions le marché touristique potentiel de la Suisse. Si l'on exclut, dans un deuxième temps, la portion des voyages effectués en Suisse dans un rayon de plus de deux heures (soit un volume égal à environ 10% des visites), on arrive à une estimation de marché potentiel jugée accessible aux promoteurs du projet du Domaine de Ban de l'ordre de 21 millions de visiteurs. On doit en effet constater que Corsier-sur-Vevey est à une distance maximale d'environ 200 km des frontières suisses qui lui sont les plus éloignées. Ce facteur est important dans la mesure où il démontre que la presque totalité du territoire suisse demeure relativement accessible (dans un rayon d'environ 2 heures) à la région de Vevey. La pondération qui suit tient compte d'une capacité de pénétration de l'ensemble du marché suisse, en prenant soin d'en moduler les taux en fonction de leurs distances. Les données excluent notamment 100% des touristes / visiteurs qui se rendent en Suisse chaque année dans un rayon de plus de 2 heures de Corsier-sur-Vevey.

De manière à avoir une analyse la plus pointue possible, nous avons subdivisé la clientèle des treize régions touristiques hors Canton de Vaud en trois grandes catégories : touristes se rendant dans des zones situées à moins d'une heure de route suisse du Domaine de Ban, touristes se rendant dans des zones situées entre une heure et deux heures de route suisse du Domaine de Ban et, enfin, touristes se rendant dans des zones situées à plus de deux heures de route suisse du Domaine de Ban. Ce faisant, nous pouvons définir précisément la répartition géographique des clientèles touristiques suisses et étrangères pour l'ensemble du pays dans le but de pouvoir, par la suite, moduler les taux de pénétration en fonction de la distance qui les sépare du site du Domaine de Ban. Les deux tableaux qui suivent indiquent la méthodologie suivie pour établir les ratios de distance et de pénétration escomptés pour chacun des segments de marchés des territoires identifiés.



Analyse du facteur de proximité

SECTEUR DE L'HÔTELLERIE

Tableau 31 : Zones situées à moins d'une heure de route du Manoir de Ban

Arrivées des clients (suisse / étrangers) / Hôtellerie / Par zone, Année 1999
Canton de Vaud non inclus

Zones / Régions	Clientèle suisse	Clientèle étrangère	Clientèle globale
Fribourg, Neuchâtel, Jura	219 897	123 928	343 825
Genève	177 924	786 609	964 533
Oberland bernois	522 545	640 512	1 163 057
Plateau suisse	529 469	396 969	926 438
Valais	619 037	604 606	1 223 643
Total / Zones à moins de 1h de route	2 068 872	2 552 624	4 621 496

Tableau 32 : Zones situées entre une heure et deux heures de route du Manoir de Ban

Arrivées des clients (suisse / étrangers) / Hôtellerie / Par zone, Année 1999
Canton de Vaud non inclus

Zones / Régions	Clientèle suisse	Clientèle étrangère	Clientèle globale
Bâle-Ville / Bâle-Campagne	163 423	248 743	412 166
Suisse centrale	620 492	971 615	1 592 107
Tessin	609 051	559 666	1 168 717
Zurich	506 719	1 254 278	1 760 997
Total / Zones entre 1h et 2h de route	1 899 685	3 034 302	4 933 987

Tableau 33 : Zones situées entre deux heures et trois heures de route du Manoir de Ban

Arrivées des clients (suisse / étrangers) / Hôtellerie / Par zone, Année 1999
Canton de Vaud non inclus

Zones / Régions	Clientèle suisse	Clientèle étrangère	Clientèle globale
Grisons	843 865	737 164	1 581 029
Suisse orientale	460 245	287 688	747 933
Total / Zones à plus de 2h.	1 304 110	1 024 852	2 328 962

SECTEUR DE LA PARAHÔTELLERIE

Au moment d'effectuer cette étude, les données relatives au nombre de visites associées à chacun des modes d'hébergement du secteur de la parahôtellerie n'étaient pas disponibles. Pour les fins des simulations qui suivent, les auteurs de cette analyse ont estimé justifié de considérer, pour ce secteur d'activité, un ratio « visite / territoires de moins d'une heure à plus de trois heures » de route, des ratios similaires à ceux analysés pour le secteur de l'hôtellerie (secteur mieux documenté et faisant l'objet d'analyses à partir de chiffres officiels).



Tableau 34 : Répartition des flux touristique en Suisse (visites) / Établissements hôteliers

En fonction de la distance du Domaine de Ban

Les touristes qui fréquentent des établissements hôteliers dans les zones touristiques suisses situées de moins d'une heure à plus de 2 heures de route du Domaine de Ban, à l'exclusion du Canton de Vaud, se répartissent comme suit :

Zones touristiques de Suisse, à l'exception du Canton de Vaud	Flux touristique	% visites
Moins d'une heure de route sur le territoire suisse	4 621 496	38,9%
Entre une heure et deux heures de route sur le territoire suisse	4 933 987	41,5%
Plus de deux heures de route sur le territoire suisse	2 328 962	19,6%
Total des visites / Hôtellerie en Suisse, sauf Canton de Vaud	11 884 445	100,0%

Tableau 35 : Répartition des flux touristiques en Suisse (visites) / Établissements parahôtellers

En fonction de la distance du Domaine de Ban / Extrapolation à partir des statistiques officielles

Les touristes qui fréquentent des établissements parahôtellers dans les zones touristiques suisses situées de moins d'une heure à plus de 2 heures de route du Domaine de Ban, à l'exclusion du Canton de Vaud, se répartissent comme suit :

Zones touristiques de Suisse, à l'exception du Canton de Vaud	Flux touristique	% visites
Moins d'une heure de route sur le territoire suisse	2 442 852	38,9%
Entre une heure et deux heures de route sur le territoire suisse	2 606 127	41,5%
Plus de deux heures de route sur le territoire suisse	1 230 846	19,6%
Total des visites / Parahôtellerie en Suisse, sauf Canton de Vaud	6 279 825	100,0%





CHAPITRE TROISIÈME

Les marchés visés

ANALYSE ET PERSPECTIVES



Désagrégation des données

La Suisse accueille annuellement environ 19,5 millions de visiteurs à qui l'on peut attribuer plus de 67,77 millions de nuitées consommées dans des établissements des secteurs hôteliers et parahôteliers. Plus de 80% de ce volume de touristes suisses et étrangers circulent sur des territoires suisses situés à moins de deux heures de route du Domaine de Ban. Cette clientèle touristique potentielle se définit ainsi :

- environ 7 millions de visiteurs se déplacent dans un rayon d'une heure de route suisse du Domaine sans être sur le territoire du Canton de Vaud
- plus de 7,5 millions de visiteurs se déplacent dans un rayon d'une à deux heures de route suisse du Domaine de Ban sans être sur le territoire du Canton de Vaud
- plus de 3,5 millions de visiteurs se déplacent dans un rayon de plus de deux heures de route Suisse du Domaine de Ban sans être sur le territoire du Canton de Vaud
- plus de 1,4 millions de visiteurs se déplacent durant la même période sur le territoire du Canton de Vaud

On estime à 30 millions le volume de voyages effectués annuellement par des excursionnistes en terre suisse.

On compte de plus environ 3,7 millions de résidents permanents dans un rayon d'une heure de route du Domaine de Ban.

On peut donc en conclure que les gestionnaires du Domaine de Ban ont accès à :

- un marché immédiat (rayon de moins d'une heure de route) de consommateurs de produits touristiques divers de l'ordre de 12,1 millions (7 millions de touristes circulant à moins d'une heure du site + 1,4 millions de touristes fréquentant le Canton de Vaud + 3,7 millions de résidents permanents vivant à moins d'une heure de route du site);
- un marché secondaire (rayon de moins de deux heures de route) de consommateurs de produits touristiques divers de l'ordre de 7,5 millions;
- un marché tertiaire (rayon de plus de deux heures de route + excursionnistes se rendant dans les grands centres urbains) de consommateurs de produits touristiques divers de l'ordre de 33,5 millions.

La Suisse offre un marché d'excursionnistes fort important qui ne doit pas cependant être surévalué, compte tenu des lieux urbains et éloignés où ils se rendent généralement et compte tenu également de la brièveté des séjours qu'ils accomplissent. Il ne faut pas non plus prendre pour acquis que les touristes qui se rendent dans des cantons situés à plus d'une heure de route sont aisés à conquérir. La configuration de l'offre touristique suisse est caractérisée par une part significative de produits de montagne et de repos qui ont tendance à « isoler » le visiteur dans un « cocon » dont il ne peut parfois que sortir difficilement. Les taux de pondération qui suivent tiennent compte de ces facteurs.



Le marché potentiel existant

PAR SEGMENT DE MARCHÉ ET PAR PRIORITÉ

L'analyse de l'ensemble des données relatives aux visiteurs et aux résidents circulant ou vivant à proximité du site du Domaine de Ban révèle l'existence d'un marché potentiel important. Les priorités doivent découler de la facilité avec laquelle certains de ces marchés, sur mesure pour l'offre imaginée pour le Domaine de Ban, peuvent être conquis. L'analyse des flux touristiques existants, relativement stables au cours de la dernière décennie, nous amène à considérer prioritaires les cibles suivantes aux fins de la stratégie de commercialisation qui devra être développée.

Clientèle no. 1 : Les résidents / 3,7 millions de consommateurs

Il s'agit d'un bassin potentiel global d'environ 3,7 millions de personnes vivant dans un rayon d'une heure de route de Corsier-sur-Vevey, composées principalement de Suisses, de Français et d'Italiens qui peuvent aisément s'offrir une excursion (ou, plus rarement, un séjour avec nuitées) avec comme seul motif de déplacement la découverte du Domaine de Ban. Cette clientèle de proximité devrait particulièrement être sensible à la notoriété de Charlie Chaplin et découvrir de multiples opportunités de s'y rendre, que ce soit dans le cadre d'une visite dont ce serait le seul but ou encore dans le cadre d'un parcours qui la mène à l'une des attractions ou à l'un des nombreux festivals de musique, de cinéma, d'art et autres qui pullulent dans le Canton de Vaud et tout particulièrement à proximité de Lausanne, de Montreux et de Vevey. Ce marché pourra être rejoint via des stratégies de communication de masse et des approches de marketing mettant à contribution les médias et les principaux intervenants touristiques de la région.

Clientèle no. 2 : Les touristes du Canton de Vaud / 1,4 millions de consommateurs

Une stratégie de commercialisation dirigée vers l'ensemble des intermédiaires touristiques dynamiques de la région (hôteliers, restaurateurs, gestionnaires d'offres touristiques et culturelles, chroniqueurs et journalistes, employés des commerces de proximité...) devrait permettre de rejoindre une masse critique de consommateurs tout naturellement disposés à adhérer à l'offre proposée par le Domaine de Ban. Les touristes qui s'offrent quelques nuitées dans la région, pour des motifs reliés aux vacances ou à la visite de parents et de connaissances, constituent une cible naturelle pour le type d'offre proposée par les gestionnaires du domaine.

Clientèle no. 3 : Les touristes qui se rendent dans les autres cantons de proximité situés à moins d'une heure de route du Domaine de Ban / 7 millions de consommateurs

La Suisse constitue un bien petit pays, du point de vue de la dimension de son territoire. Nombreux sont les visiteurs qui s'y rendent dans le but d'en visiter le maximum de zones touristiques possible. L'aura qui persiste autour de l'image de Charlie Chaplin, sa notoriété mondiale, sont de nature à fasciner plus d'un touriste circulant à une « certaine » distance de Corsier-sur-Vevey. L'écho d'un tel nom peut déborder la frontière du Canton de Vaud; elle le devrait et relativement aisément. Les clientèles touristiques consommatrices de nuitées de divers types se déplaçant dans les cantons voisins devraient, à des degrés divers, être interpellées par la relative proximité d'un domaine qui offre de découvrir l'un des artistes les plus connus du XXe siècle. L'expectative de conviction demeure proportionnelle à la distance qui sépare ce visiteur « de plus d'une heure ». C'est pourquoi la stratégie de commercialisation (publicité, alliances et forfaits avec des partenaires de l'hôtellerie et des institutions associées au monde de la culture et du divertissement...) devrait être modulée en fonction de ce critère. Bien identifié, il constitue une cible naturelle dans la mesure où il se présente au pays pour une période de temps raisonnable précisément pour en découvrir ses attraits.

Une stratégie de marketing axée sur les outils promotionnels qui rejoignent les touristes, de même que sur l'établissement de maillages dynamiques avec les intervenants touristiques des cantons avoisinants devraient permettre de toucher ces visiteurs de passage et de les convaincre de faire le détour ou de s'offrir la « rallonge » qu'un réseau routier fort accessible rend d'autant plus possible.



Clientèle no. 4 : Les excursionnistes qui se rendent dans des villes situées à proximité du Domaine de Ban / 15 millions de consommateurs

Les excursionnistes sont nombreux en Suisse. Ils ne sont que de passage et leur volatilité les rend d'autant plus difficiles à retenir qu'ils ne séjournent qu'une à deux heures dans la région. Ils constituent cependant un segment de marché qu'il est aisé de rejoindre via un marché d'intermédiaires que l'on peut facilement identifier : les tours opérateurs, les guides touristiques, les bénévoles et les dirigeants de grandes associations professionnelles, ouvrières, sociales ou communautaires peuvent s'avérer des relayers capables de conduire au Domaine de Ban une clientèle qui peut adhérer à une offre qui intègre aisément les volets restauration et produits dérivés. Les excursionnistes doivent être considérés au même titre que des touristes, en raison de leur nombre important et de leur propension à vouloir transformer leurs courtes sorties en moments intenses. Les villes suisses faisant l'objet des séjours les plus fréquents sont Zurich, Berne, Lucerne, Bâle, Genève, St-Gall, Lausanne, Thonon, Lugano, Schaffhouse, Neuchâtel et Bienne. On observe que bien peu d'entre elles sont situées à proximité de Corsier-sur-Vevey. Une stratégie de commercialisation orientée vers le marché des intermédiaires offrant des forfaits destinés à des villes situées à proximité de Corsier-sur-Vevey peut, si elle réussit, s'avérer fort judicieuse, voire contribuer à propulser le chiffre d'affaires du domaine à son niveau le plus optimiste. Cela demeure possible si les stratégies « push » orientées vers les intermédiaires permettent de canaliser un marché qui se rend déjà naturellement vers les zones de Lausanne, de Montreux, de Genève, de Martigny, de Fribourg, de Berne et de Neuchâtel, par exemple. On estime que ces villes de proximité (une heure de route du Domaine de Ban) offrent près de la moitié de l'offre touristique suisse reliée à ce secteur. Le bassin potentiel peut donc être estimé à quelque 15 millions de personnes.

Clientèle no. 5 : Les touristes suisses qui fréquentent les cantons situés entre une heure et deux heures de route du Domaine de Ban / 3.5 millions de consommateurs

L'éloignement constitue une contrainte qui devient de plus en plus insurmontable au fur et à mesure que l'on s'éloigne du site. La notoriété du lieu et du personnage auquel il rend hommage devrait cependant inciter une partie de ce marché à vouloir entreprendre un détour dont les caractéristiques peuvent rejoindre celles que l'on associe à un pèlerinage. Les amateurs de Chaplin, les passionnés de cinéma, les professionnels associés au monde de la communication et de l'image, les consommateurs de produits culturels devraient y trouver une motivation de déplacement qui ne conviendrait pas nécessairement à la grande masse des clientèles circulant à une distance raisonnable de Corsier-sur-Vevey. L'attrait de l'artiste est cependant suffisamment puissant pour que ses gestionnaires osent pousser leur commercialisation sur des territoires qui, dans le cas de produits nouveaux et inconnus, s'avéreraient risqués.



Le marché potentiel récapitulatif

Tous genres confondus, le bassin potentiel global de visiteurs susceptibles d'être visés par l'offre du Domaine de Ban est :

- 3,7 millions de résidents permanents suisses, français et italiens
- 1,4 millions de touristes qui circulent annuellement dans le Canton de Vaud
- 7 millions de touristes qui circulent dans d'autres cantons de Suisse situés à moins d'une heure de route du Domaine de Ban
- 7,5 millions de touristes qui circulent dans d'autres cantons de Suisse situés à plus d'une heure et à moins de deux heures de route du Domaine de Ban
- 15 millions d'excursionnistes qui circulent dans les grandes villes de Suisse, avec une emphase sur les villes de proximité
- 3,5 millions de touristes qui circulent dans d'autres cantons de Suisse situés à plus de deux heures de route du Domaine de Ban

Il existe donc un marché global potentiel – maximal - de 38,1 millions de personnes susceptibles d'être interpellées par les stratégies de commercialisation des gestionnaires du Domaine de Ban.



Taux de pénétration escomptés

Ces données doivent cependant être mises en perspective en les mettant en relation avec les habitudes connues de consommation de chacun des marchés visés. Les taux de pénétration varient de l'un à l'autre et les indicateurs les plus crédibles qui soient pour en déterminer la valeur sont ceux qui nous sont déjà révélés par les attractions suisses de nature similaire. Le Château de Chillon constitue l'un d'entre eux; l'examen des opérations de l'institution mises en relation avec d'autres institutions similaires, permettent de baliser les taux de pénétration qui devraient caractériser chacun des marchés potentiels qui se dégagent de l'analyse qui précède.

La détermination du taux de pénétration tient compte de la qualité de la cible et de lois mathématiques qui découlent de l'expérience de multiples sites semblables de par le monde. La pénétration du marché visé sera d'autant plus importante que l'organisation se sera dotée d'un mix-marketing qui soit efficace et qui tienne compte des aspirations et des besoins des consommateurs de produits touristiques liés aux mondes de la culture et du divertissement. La qualité de la cible est très importante; la détermination des cibles spécifiques (caractéristiques socio-démographiques et psychographiques) et le choix des outils de communication les plus appropriés pour les atteindre peuvent faire la différence entre le succès ou l'échec d'une entreprise. Il est cependant d'ores et déjà acquis que ce qui fait le succès d'une organisation repose sur la qualité de sa gestion, la qualité de son produit, la qualité de son service à la clientèle, sa capacité de travailler de concert avec d'autres intervenants de son milieu et la capacité de mobiliser ses ressources humaines. À cela doit s'ajouter l'implantation d'un mix-marketing mettant à contribution un prix compétitif, un produit à haute valeur ajoutée, une exploitation dynamique des réseaux de distribution menant aux acheteurs finaux, de même qu'une promotion agressive, distinctive et événementielle.

Le taux effectif de pénétration dépendra fondamentalement de la capacité objective du marché de répondre à l'offre proposée par les gestionnaires du Domaine de Ban, tout autant que de la capacité subjective de l'équipe de gestion du site de proposer une offre qui sache répondre aux besoins et aux attentes du public qu'elle aura pris soin de bien cibler et de bien connaître.

L'exemple déjà fourni par des institutions de nature semblable en Suisse et en Europe s'avère un baromètre intéressant pour la détermination du taux théorique auquel peuvent aspirer les gestionnaires du Domaine de Ban.

L'observation de la réalité du marché (attractions existantes) et les analyses des promoteurs de projets en développement révèlent une vision relativement optimiste face à l'avenir de l'industrie touristique en Suisse. Les indicateurs les plus solides - et les plus crédibles - demeurent cependant ceux des institutions déjà existantes. Ils serviront de baromètres aux gestionnaires du futur parcours muséal et cinématographique Charlie Chaplin. L'attraction la plus similaire et la plus proche de celle envisagée pour le Domaine de Ban est sans contredit le Château de Chillon. Ce site offre une vision relativement claire du comportement du marché, de son historique récente et du potentiel qu'il laisse poindre à court et moyen terme.



LE CHÂTEAU DE CHILLON

Il existe entre le Château de Chillon et le Manoir de Ban de nombreuses similitudes. Situées à proximité, les deux institutions ont des missions d'interprétation, de protection et de diffusion d'un patrimoine auquel les Suisses sont fortement attachés. Dans l'un et l'autre cas, il y a un domaine et des bâtiments à gérer, à rénover, à transformer continuellement. L'un et l'autre ouvrent leurs portes à des visiteurs suisses et étrangers en quête d'une découverte à la fois émouvante et spectaculaire. Le Manoir de Ban et le Château de Chillon sont susceptibles de constituer les composantes incontournables d'un parcours de visite caractéristique du Canton de Vaud. Qui aime l'un risque fort d'aimer l'autre, compte tenu de la nature même des expériences authentiques qu'ils offrent au public. Et l'on peut sérieusement émettre l'hypothèse que les caractéristiques de marché de l'une et de l'autre institutions risquent fort d'être similaires.

Le Château a accueilli, en l'an 2000, 322 100 visiteurs. Les 304 963 entrées payantes représentent une progression de 9,89% par rapport à l'année précédente. Le rapport de l'Intendant du Château met en évidence un certain nombre de facteurs qui expliquent le haut taux, relativement constant, de fréquentation de ce lieu du patrimoine suisse. La tenue du dollar et du yen, de bonnes relations d'affaires avec les tours opérateurs, l'accueil, la ponctualité, la qualité des services de guide, la participation aux opérations Léman sans frontière et Passeport Musées Suisses et une promotion dynamique et agressive sur les marchés nationaux et étrangers ont contribué à maintenir le Château de Chillon au rang des grands espaces touristiques du canton de Vaud.

Tableau 37 : Le Château de Chillon
Statistiques des entrées de 1990 à 2000

Années	Entrées payantes	Entrées gratuites	Total env.	Différence année précédente	%
1990	337 878	12 622	350 500	37 000	11,80%
1991	281 881	19 619	301 500	-49 000	-13,98%
1992	298 123	13 377	311 500	10 000	3,32%
1993	289 067	13 433	302 500	-9 000	-2,89%
1994	298 045	12 455	310 500	8 000	2,64%
1995	272 270	16 230	288 500	-22 000	-7,09%
1996	272 072	14 928	287 500	-1 500	-0,52%
1997	279 975	14 025	294 000	7000	2,44%
1998	287 588	17 912	305 500	11 500	3,91%
1999	277 528	16 472	294 000	-11 500	-3,76%
2000	304 963	17 137	322 100	28 100	9,56%

La performance la plus maigre des 20 dernières années se situe à 279 000 visiteurs (1986). La meilleure date de 1990 avec 350 500 visiteurs. La moyenne des entrées annuelles des dix dernières années se situe à 301 700 visiteurs.

Les revenus de billetterie se situent, en l'an 2000, à 1 838 358,65 francs, pour un revenu moyen de 6,03 francs / visiteur (un total de 304 963 visiteurs payants). Le niveau de prix est des plus accessibles compte tenu de la qualité de l'offre et de la durée relativement rapide de la visite.

L'institution a développé une offre variée et de qualité destinée non seulement aux marchés touristiques, mais également aux écoles, aux institutions et aux associations et entreprises à la recherche de lieux de divertissement, de découverte et de rencontre d'affaires. Visites, rencontres internationales, apéritifs, concerts, dîners et activités diverses de promotion complètent une gestion dynamique d'accueil de la clientèle touristique.

Les notices produites en 21 langues et distribuées aux visiteurs donnent une indication de la provenance et de la nature des clientèles qui fréquentent le Château : 75% de ces notices distribuées (sur un total de 288 377) sont en langue française (14,11%), allemande (14,10%), anglaise (33,28%) et japonaise (15,93%).



L'expérience du Château de Chillon établit un juste baromètre de ce qui risque fort de se produire dans le contexte d'une offre bénéficiant d'un produit fort et bien géré assorti d'une notoriété moyenne sur la scène internationale. Si l'on met la fréquentation moyenne des dix dernières années en relation avec les marchés potentiels cantonaux, régionaux et nationaux caractéristiques de la Suisse, on en arrive à définir ainsi la constance du taux de pénétration réussi par cette institution auprès de ses marchés :

Tableau 38 : Calcul du taux de pénétration moyen du Château de Chillon en fonction des divers segments de marchés potentiels auxquels il a accès / Indicateurs – Années 1991-2000

Relation Achalandage / Segments de marchés potentiels	Taux de pénétration (%)
Achalandage vs marché touristique global de la Suisse , toutes formes d'hébergement et de tourisme confondues auxquelles on additionne les résidents permanents vivant à moins d'une heure du château : (301 700 visites au château ÷ 38 125 000 touristes et résidents potentiels)	0,79%
Achalandage vs marché touristique global des territoires suisses situés à moins de 2 heures de route du château, toutes formes d'hébergement et de tourisme confondues en excluant le marché des excursionnistes et en considérant les résidents permanents vivant à moins d'une heure du château : (301 700 visites au château) ÷ (15 900 000 touristes potentiels + 3 700 000 résidents)	1,54%
Achalandage vs marché touristique global du Canton de Vaud + les résidents permanents vivant à moins d'une heure du château : (301 700 visites au château) ÷ (1 400 000 touristes + 3 700 000 résidents)	5,92%

Ces indicateurs sont révélateurs d'un potentiel de conquête de marché qui repose sur une observation stricte des comportements de consommation des dix dernières années en regard d'une attraction de proximité et aux caractéristiques similaires à celles que se donnera la future offre du Domaine de Ban dédiée à Charlie Chaplin.

En appliquant in extenso les indicateurs propres au Château de Chillon et en présupposant que le comportement du marché touristique suisse va demeurer stable et que sa performance des dix prochaines années sera similaire à celle de la dernière décennie, on peut aisément en déduire que le marché normal auquel peut aspirer une offre similaire à celle du Château de Chillon est de l'ordre de 300 000 visiteurs annuels. Il reste que Charlie Chaplin traîne avec lui une notoriété et une affection qui débordent largement les frontières nationales. Il demeure l'un des personnages les plus connus du XXe siècle et son œuvre, diffusée aux quatre coins du monde, conserve une popularité à laquelle bien peu de créateurs peuvent aspirer. La notoriété et le prestige du lieu militent en faveur d'indicateurs différents de ceux utilisés dans le cas du Château de Chillon, en vertu principalement de la notoriété et du prestige associés à l'artiste du Manoir Ban. La valeur ajoutée indissociable de l'offre associée à Charlie Chaplin devrait permettre d'espérer une pénétration moyenne globale pouvant varier de 0,8 à 1,2% des marchés potentiels suisses, touristiques et résidentiels, selon les hypothèses pessimiste, réaliste ou optimiste.

Tableau 39 : Performances escomptées / Portrait global

Tous les marchés touristiques, excursionnistes et résidentiels consolidés

Hypothèses de base de fréquentation escomptée de l'offre du Domaine de Ban

Marché touristique potentiel / Suisse (38 125 000 consommateurs incluant les touristes pour toutes formes d'hébergement confondues, les excursionnistes et les résidents permanents vivant à moins d'une heure de route du Domaine de Ban)

Benchmarking : Le Château de Chillon = 0,79%

Scénario	Marché touristique suisse potentiel	Taux (%)	Fréquentation escomptée
Pessimiste	38 125 000 touristes et résidents	0,80	305 000
Réaliste	38 125 000 touristes et résidents	1,00	381 250
Optimiste	38 125 000 touristes et résidents	1,20	457 500



Performance escomptée

PERFORMANCE DE PÉNÉTRATION DE MARCHÉ ESCOMPTÉE EN FONCTION DE LA PROXIMITÉ

Par marché touristique global suisse, nous entendons la part du marché des résidents, des excursionnistes et des touristes qui se rendent dans la zone de Corsier-sur-Vevey ou qui sont en mesure de s'y déplacer sans trop de difficulté dans le cadre d'un séjour déjà en cours de réalisation au pays. Les données utilisées dans les tableaux qui précèdent et qui suivent ne tiennent pas compte de la valeur ajoutée que l'attraction du Domaine de Ban pourrait éventuellement avoir sur la fréquentation touristique global du canton, de la région ou même du pays. Les indicateurs sont élaborés dans cette analyse en prenant pour acquis que la nouvelle attraction de Corsier-sur-Vevey devra composer avec un marché dont les caractéristiques sont les mêmes que les années qui ont précédé son implantation.

Tableau 40 : Déclinaison des divers taux de pénétration pessimiste, réaliste et optimiste en relation avec les parts de marchés touristiques et résidentielles accessibles aux promoteurs de l'offre future du Domaine de Ban

Hypothèses de base de fréquentation escomptée de l'offre du Domaine de Ban

Marché touristique global des territoires suisses situés à moins de 2 heures de route du château, toutes formes d'hébergement et de tourisme confondues en excluant le marché des excursionnistes et en considérant les résidents permanents vivant à moins d'une heure du Domaine de Ban : marché potentiel de 19 600 000 consommateurs

Banchmarking : Le Château de Chillon = 1,54%

Scénario	Marché touristique suisse potentiel	Fréquentation escomptée	Taux (%)
Pessimiste	19 600 000 touristes et résidents	305 000	1,56%
Réaliste	19 600 000 touristes et résidents	381 250	1,95%
Optimiste	19 600 000 touristes et résidents	457 500	2,33%

Hypothèses de base de fréquentation escomptée de l'offre du Domaine de Ban

Marché touristique global du Canton de Vaud + le marché des résidents permanents vivant à moins d'une heure du Domaine de Ban : marché potentiel de 5 100 000 consommateurs

Banchmarking : Le Château de Chillon = 5,92%

Scénario	Marché touristique suisse potentiel	Fréquentation escomptée	Taux (%)
Pessimiste	5 100 000 touristes et résidents	305 000	5,98%
Réaliste	5 100 000 touristes et résidents	381 250	7,46%
Optimiste	5 100 000 touristes et résidents	457 500	8,97%

L'ensemble de ces ratios révèle la dimension des défis de marchés auxquels devront faire face les gestionnaires de la future offre du Domaine de Ban. Le marché objectif existe et les taux de pénétration requis pour dépasser les 300 000 visiteurs annuels sont relativement abordables, si l'on prend en considération le comportement traditionnel des marchés touristique et résidentiel des dix dernières années à l'égard de produits similaires à ceux du Château de Chillon.



Lecture objective du marché et mix-marketing maximisé

La valeur de ces indicateurs doit être mise en perspective avec la qualité du mix-marketing caractéristique de l'offre du Domaine de Ban. La qualité de ce mix est entièrement redevable à quatre facteurs d'influence clés :

- le positionnement compétitif du prix d'entrée
- la compétitivité du produit en regard du prix demandé
- la qualité du réseau de distribution permettant de rejoindre efficacement les intermédiaires et les acheteurs finaux
- la notoriété et l'image de marque découlant de la communication destinée aux divers publics visés par le produit.

La qualité ou la défaillance de chacune de ces composantes ou d'un mix d'entre elles va avoir un effet direct sur la qualité même du taux de pénétration et de la fréquentation que du futur site. La symbiose de ces composantes mises en relation avec une lecture réaliste des comportements et des attentes des consommateurs devrait permettre aux gestionnaires du site de se rapprocher et, dans le meilleur des mondes, de dépasser le seuil optimiste offrant le meilleur rendement sur investissement. Ceci étant dit, l'expérience dicte aux promoteurs du projet la responsabilité d'envisager la réalisation d'un projet qui tienne la route même face aux hypothèses les plus objectivement pessimistes. Les tableaux qui suivent fournissent aux promoteurs les résultats découlant des divers scénarios pessimiste, réaliste ou optimiste que semble justifier le comportement du marché suisse de la dernière décade.

Les marchés cibles prioritaires

Avant de déterminer les stratégies de commercialisation qui vont permettre l'atteinte de ces objectifs, il importe de déterminer les marchés cibles les plus susceptibles d'adhérer, au moindre coût d'investissement et d'exploitation, à l'offre qui sera proposée au Domaine de Ban. Sur la base des expériences suisses et européennes déjà connues, il apparaît pertinent de segmenter le marché en donnant priorité aux cibles les plus accessibles et les plus aisées à conquérir. L'analyse de l'activité touristique en Suisse mène à l'identification, dans l'ordre de priorité, des cibles suivantes :

Tableau 41 : Identification des publics cibles les plus susceptibles d'adhérer à l'offre du Domaine de Ban

Par ordre de priorité / Nature des publics et marché potentiel / Statistiques officielles Année 1999

Cibles	Description	Potentiel
Cible no. 1	Les résidents permanents vivant à moins d'une heure de route du site	3,7 millions
Cible no. 2	Les touristes qui fréquentent le Canton de Vaud	1,4 million
Cible no. 3	Les touristes qui fréquentent les cantons avoisinants au Canton de Vaud tout en étant situés à moins d'une heure de route du site	7,0 millions
Cible no. 4	Les excursionnistes des villes de proximité	15,0 millions
Cible no. 5	Les touristes des cantons suisses situés à plus d'une heure et à moins de deux heures de route du site	7,5 millions
Cible no. 6	Les touristes des cantons éloignés situés à plus de deux heures de route du site	3,5 millions
Cible no. 7	Le retour des clientèles de proximité	0,11 million



LA CONQUÊTE ASSOCIÉE À CHACUN DES SEGMENTS DE MARCHÉ

Clientèle 1 / Les résidents permanents

Le Domaine de Ban est situé au cœur d'un marché résidentiel de 3,7 millions de résidents permanents. Ses gestionnaires peuvent, sur la base des expériences vécues en ce domaine, espérer raisonnablement réaliser une pénétration de ce milieu de l'ordre de 2,4 à 3%, ce qui se traduirait par l'accueil d'entre 88 800 et 111 000 visiteurs résidents, selon les scénarios retenus par les promoteurs.

Tableau 42 : Les résidents permanents vivant à une heure de route du Domaine de Ban / 3,7 millions de consommateurs

Scénario	Marché potentiel	Taux de pénétration escompté (%)	Fréquentation escomptée
Scénario pessimiste	3 700 000 résidents	2,4%	88 800
Scénario réaliste	3 700 000 résidents	2,5%	92 500
Scénario optimiste	3 700 000 résidents	3,0%	111 000

Clientèle 2 / Les touristes du Canton de Vaud

Le Canton de Vaud accueille chaque année plus de 1,4 million de touristes qui consomment près de 5 millions de nuitées, toutes catégories d'hébergement confondues. Ces consommateurs sont constitués, dans une proportion de deux pour un, d'étrangers venus dans la région pour des motifs principalement liés aux vacances et à la visite de parents et de connaissances. Leurs motifs de déplacement dans la région, associés à la notoriété et au prestige du produit consacré à Charlie Chaplin devrait se traduire par une pénétration de marché de l'ordre de 5,5 à 7,5% ce qui se traduirait par l'accueil sur le site d'entre 77 000 et 105 000 visiteurs touristiques suisses et étrangers.

Tableau 43 : Les touristes du Canton de Vaud, toutes catégories d'hébergement confondues / 1,4 million de touristes

Scénario	Marché potentiel	Taux de pénétration escompté (%)	Fréquentation escomptée
Scénario pessimiste	1 400 000 touristes	5,5%	77 000
Scénario réaliste	1 400 000 touristes	6,5%	91 000
Scénario optimiste	1 400 000 touristes	7,0%	105 000

Clientèle 3 / Les touristes des cantons avoisinants / moins d'une heure

Les cantons voisins du Canton de Vaud situés à moins d'une heure de route du Domaine de Ban accueillent, pour leur part, plus de 7 millions de touristes suisses et étrangers consommant quelque 25 millions de nuitées toutes catégories confondues. L'effet de proximité relative conjugué à la notoriété de l'artiste Chaplin et de son œuvre devrait avoir un impact significatif sur au moins 1% d'une clientèle estimant que le sujet et le bref détour en valent la peine, ce qui se traduirait par l'accueil sur le site d'entre 70 000 et 112 000 visiteurs touristiques suisses et étrangers.

Tableau 44 : Les touristes des cantons avoisinants situés à une heure de route du site / 7 millions de touristes

Scénario	Marché potentiel	Taux de pénétration escompté (%)	Fréquentation escomptée
Scénario pessimiste	7 000 000 touristes	1,0%	70 000
Scénario réaliste	7 000 000 touristes	1,4%	98 000
Scénario optimiste	7 000 000 touristes	1,6%	112 000



Clientèle 4 / Les excursionnistes des villes de proximité

Le réseau des intermédiaires ouvre un marché d'excursionnistes (excursions d'une journée / EJ) dont les revenus dérivés (restaurants, bars, produits souvenirs, salles de conférences ou activités sociales spéciales mettant à contribution certaines composantes du site, etc....) peuvent s'avérer, dans certains cas, plus importants que ceux de la billetterie. Ce marché d'environ 15 millions de voyages de proximité s'impose au rang des priorités des gestionnaires du site, bien que le taux de pénétration escompté risque d'être relativement modeste en regard du volume considérable de visiteurs qui caractérise ce segment de marché. Un marketing agressif, associé à des stratégies de télémarketing et de marketing direct très ciblées et destinées à des villes de proximité, devrait permettre de rejoindre au moins 0,1 à 0,3% de ce marché, ce qui se traduirait par l'accueil sur le site d'entre 15 000 et 45 000 visiteurs de moins d'un jour, dont la très grande partie sont des Suisses.

Tableau 45 : Les excursionnistes des villes de proximité (EJ) / 15 millions de visiteurs de moins d'un jour

Scénario	Marché potentiel	Taux de pénétration escompté (%)	Fréquentation escomptée
Scénario pessimiste	15 000 000 touristes d'un jour	0,1%	15 000
Scénario réaliste	15 000 000 touristes d'un jour	0,2%	30 000
Scénario optimiste	15 000 000 touristes d'un jour	0,3%	45 000

Clientèle 5 / Les touristes des cantons avoisinants / plus d'une heure

La notoriété de l'offre assortie d'une stratégie de commercialisation mettant à contribution les partenaires touristiques et culturels les plus dynamiques du pays devrait permettre aux gestionnaires du site de rejoindre une clientèle qui chérit les produits culturels et le monde de l'image représentant au moins 0,6 à 0,8% des 7 500 000 touristes consommateurs de nuitées touristiques dans les territoires plus éloignés du site tout en étant situé à moins de deux heures de route suisse de sa localisation, ce qui se traduirait par l'accueil sur le site d'entre 45 000 et 60 000 visiteurs suisses et étrangers.

Tableau 46 : Les touristes des cantons avoisinants situés à plus d'une heure de route du site / 7,5 millions de touristes

Scénario	Marché potentiel	Taux de pénétration escompté (%)	Fréquentation escomptée
Scénario pessimiste	7 500 000 touristes	0,6%	15 000
Scénario réaliste	7 500 000 touristes	0,7%	52 500
Scénario optimiste	7 500 000 touristes	0,8%	60 000

Clientèle 6 / Les touristes des cantons éloignés

L'effet « Chaplin » devrait exercer un attrait qui déborde largement les cantons de proximité. Les véritables fans de l'artiste, touristes et résidents permanents, devraient trouver dans l'offre offerte par le Domaine de Ban une motivation à s'offrir un détour qui se justifie dans le contexte d'un déplacement aller-retour dans une même journée. Ce marché devrait constituer au moins 0,2 à 0,6% des 3 500 000 touristes consommateurs de nuitées touristiques dans les territoires suisses situés à plus de deux heures de route de Corsier-sur-Vevey, ce qui se traduirait par l'accueil sur le site d'entre 7 000 et 21 000 visiteurs suisses et étrangers.



Tableau 47 : Les touristes des cantons éloignés, situés à plus de 2 heures de route du site / 3,5 millions de touristes

Scénario	Marché potentiel	Taux de pénétration escompté (%)	Fréquentation escomptée
Scénario pessimiste	3 500 000 touristes	0,2%	7 000
Scénario réaliste	3 500 000 touristes	0,4%	14 500
Scénario optimiste	3 500 000 touristes	0,6%	21 000

Clientèle 7 / Facteur de retour de la clientèle de proximité

La force d'une attraction dont certaines composantes sont en continuelle évolution (cinéma, théâtre en plein air, expositions temporaires, etc.) devrait contribuer à générer un facteur de retour sur le site de consommateurs vivant à proximité. Ce facteur de retour tient compte de deux dynamiques : l'une est liée à la réalisation de visites subséquentes à la première (avec des parents et amis dont on se fait le guide), la seconde est liée à l'assistance à des événements ad hoc liés à l'industrie du spectacle, du cinéma et des fêtes culturelles et populaires. La première de ces dynamiques devrait générer un facteur de retour annuel de 1,2 à 2,5% des visiteurs spectateurs (110 000 visiteurs annuels), ce qui représente un marché d'entre 1 320 et 2 750 résidents par année; la seconde de ces dynamiques liées au monde du spectacle devrait générer une activité dont les impacts sont en grande partie indépendants de la seule visite du site. On peut cependant estimer qu'une portion des clientèles qui se rendront, chaque année, assister à des représentations de cinéma et des spectacles sur le site du Domaine de Ban voudront profiter de l'occasion pour s'offrir une visite des expositions déjà sur place. On estime que la part des visiteurs qui voudront se prévaloir de cette visite représente entre 3,6 et 5,0% du volume de spectateurs annuels estimés à 25 000, ce qui devrait se traduire par l'accueil, sur le site, d'entre 900 et 1 250 entrées supplémentaires.

Tableau 48 : Le retour des clientèles de proximité / 110 000 résidents

Scénario	Marché potentiel	Taux de pénétration escompté (%)	Fréquentation escomptée
Scénario pessimiste	110 000 touristes	1,2%	1 320
Scénario réaliste	110 000 touristes	2,0%	2 200
Scénario optimiste	110 000 touristes	2,5%	2 750

Tableau 49 : La clientèle de spectacles ad hoc / 25 000 résidents

Scénario	Marché potentiel	Taux de pénétration escompté (%)	Fréquentation escomptée
Scénario pessimiste	25 000 résidents	3,6%	900
Scénario réaliste	25 000 résidents	4,2%	1 050
Scénario optimiste	25 000 résidents	5,0%	1 250



Rétrospective

RETROSPECTIVE DES MARCHÉS À CONQUÉRIR SELON LES DIVERS SCÉNARIOS

Tableaux consolidés

Fréquentation escomptée selon les hypothèses pessimiste, réaliste et optimiste

Tableau 50 : Le Domaine de Ban / Site Charlie Chaplin / SCÉNARIO PESSIMISTE

Taux de pénétration escompté pour chaque segment de marché / An 1

Segments de marchés	Bassin potentiel	Pénétration (%)	Fréquentation
Les résidents permanents	3 700 000	2,4%	88 800
Les touristes du canton de Vaud	1 400 000	5,5%	77 000
Les touristes des cantons avoisinants	7 000 000	1,0%	70 000
Les excursionnistes des villes de proximité	15 000 000	0,1%	15 000
Les touristes des cantons / de 1 à 2 heures	7 500 000	0,6%	45 000
Les touristes des cantons éloignés / + de 2 heures	3 500 000	0,2%	7 000
Retour des visiteurs de proximité (110 000)	-	1,2%	1 320
Impacts de la clientèle de spectacles ad hoc	25 000	3,6%	900
Totaux / Tous les segments de marchés	38 125 000	0,8%	305 020

Tableau 51 : Le Domaine de Ban / Site Charlie Chaplin / SCÉNARIO RÉALISTE

Taux de pénétration escompté pour chaque segment de marché / An 1


Segments de marchés	Bassin potentiel	Pénétration (%)	Fréquentation
Les résidents permanents	3 700 000	2,5%	92 500
Les touristes du canton de Vaud	1 400 000	6,5%	91 000
Les touristes des cantons avoisinants	7 000 000	1,4%	98 000
Les excursionnistes des villes de proximité	15 000 000	0,2%	30 000
Les touristes des cantons / de 1 à 2 heures	7 500 000	0,7%	52 500
Les touristes des cantons éloignés / + de 2 heures	3 500 000	0,4%	14 000
Retour des visiteurs de proximité (110 000)	-	2,0%	2 200
Impacts de la clientèle de spectacles ad hoc	25 000	4,2%	1 050
Totaux / Tous les segments de marchés	38 125 000	1,0%	381 250

Tableau 52 : Le Domaine de Ban / Site Charlie Chaplin / SCÉNARIO OPTIMISTE

Taux de pénétration escompté pour chaque segment de marché / An 1

Segments de marchés	Bassin potentiel	Pénétration (%)	Fréquentation
Les résidents permanents	3 700 000	3,0%	111 000
Les touristes du canton de Vaud	1 400 000	7,5%	105 000
Les touristes des cantons avoisinants	7 000 000	1,6%	112 000
Les excursionnistes des villes de proximité	15 000 000	0,3%	45 000
Les touristes des cantons / de 1 à 2 heures	7 500 000	0,8%	60 000
Les touristes des cantons éloignés / + de 2 heures	3 500 000	0,6%	21 000
Retour des visiteurs de proximité (110 000)	-	2,5%	2 750
Impacts de la clientèle de spectacles ad hoc	25 000	5,0%	1 250
Totaux / Tous les segments de marchés	38 125 000	1,2%	458 000





Ces indicateurs, que l'on peut appliquer à l'ensemble des attractions culturelles ou touristiques similaires de la région et de la Suisse révèlent le véritable potentiel de conquête de marché d'une institution à une période et dans un contexte donnés. Ces données permettent de réaliser des extrapolations crédibles et mesurées du potentiel réel de revenus auxquels peuvent aspirer les gestionnaires de l'offre du Domaine de Ban consacrée à l'artiste Charlie Chaplin.





CHAPITRE QUATRIÈME

La politique de prix

LES REVENUS DE BILLETÉRIE ESCOMPTÉS



Les revenus de billetterie escomptés

LA POLITIQUE DE PRIX : ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Un positionnement stratégique qui maximise les retombées économiques pour la région et pour les partenaires

Le parcours du Domaine de Ban raconte l'histoire tout aussi touchante que fantastique d'un des plus illustres artistes du XX^e siècle. Ses composantes devraient rejoindre tout naturellement une clientèle amateur de produits de divertissement culturel et, d'une façon toute particulière, les fans de cinéma et d'image en général. Le produit imaginé pour ce domaine se veut aussi substantiel que spectaculaire, aussi culturel que touristique. Il raconte une histoire qui n'est pas que belle, mais également touchante. Parce que vraie! Parce que au centre de l'évolution d'un art qui a été consacré « art du XX^e siècle ». Le parcours de découverte proposé au Domaine de Ban marie les univers classiques associés au monde des expositions et des musées aux outils technologiques du monde de l'image et de la virtualité des enfants du nouveau siècle. Il devrait plaire à un large spectre de population, des enfants qui savent vite aimer les mimes au grand-papa qui en a toujours la nostalgie, des professeurs des écoles à la recherche d'activités éducatives de qualité aux jeunes familles à la recherche d'un produit qui allie culture et divertissement.

Les jeunes raffolent de découverte et de divertissement et ils adorent rire. Les parents veulent pour leurs enfants des loisirs de qualité qui contribuent à susciter leur intérêt à l'égard de la connaissance, de la société, de l'histoire, de l'avenir. Les aînés conservent de certaines époques une nostalgie qu'ils aiment partager, non seulement entre eux, mais aussi avec leurs descendants. Charlie Chaplin, et son personnage Charlot, sont d'une drôlerie et d'une émotion qui sont de nature à rejoindre un spectre de marché extrêmement large. Pratiquement tout le monde, de tous les continents, connaît et estime Charlot! Le musée qui rend hommage à Charlie Chaplin et à son œuvre devrait intéresser pratiquement tous les segments de marché.

Le Musée Charlie Chaplin devrait en retirer un bénéfice évident dans un contexte où les positionnements stratégiques relatifs aux grands facteurs d'influence des comportements des consommateurs sont pertinents. Le premier de ces facteurs a trait à la tarification. Les promoteurs du site ont le devoir ici de faire les choix les plus structurants possibles en demandant le juste prix acceptable pour le marché, tout en ne sous-estimant, ni ne surestimant la qualité et l'image de marque susceptible d'être accolée au produit. L'équilibre est ici généralement de rigueur, bien que l'objectif de la stratégie à identifier doit être essentiellement de provoquer le plus haut revenu grâce au plus haut volume possible de fréquentation et de revenu par visiteur. L'élément clé qui influencera la détermination de la formule optimale repose essentiellement entre les mains du marché. Il faut revenir à ses comportements et à ses habitudes d'achat pour définir les lignes directrices qui doivent guider l'organisation dans ses choix de gestion.



Le public jeune / Marché des groupes scolaires

Les jeunes voyagent seuls, en famille ou en groupe dans le cadre d'activités de loisirs et d'apprentissage souvent associées au contexte scolaire. Ils ont généralement accès à des politiques d'accueil et à des prix relativement privilégiés. Le Musée Charlie Chaplin ne fera pas exception à cette règle et sa politique de prix devra tenir compte du fait que la concurrence s'adressant aux groupes scolaires est particulièrement le fait du secteur public (musées publics) offrant des conditionnement d'accueil très économiques, quand ce n'est pas gratuitement. L'état normal de « concurrence » caractéristique de ce segment de marché n'offre guère de choix; il impose aux promoteurs du site un positionnement « prix » plutôt attractif.

Le public jeune / Marché individuel

Les jeunes recherchent des activités où la belle histoire rejoint le spectaculaire. Ils sont aussi à la recherche d'appartenance et de découverte et ils ont leurs propres schémas de référence qu'ils associent souvent à des univers artistiques, particulièrement musicaux. Le produit proposé par le parcours du Domaine de Ban va accorder une place de choix au monde de l'image et les technologies utilisées dans le contexte des composantes liées aux dépendances (le parcours visuel et multimédia « Du rire aux larmes », l'espace « Making of », la salle d'exposition « La grande beauté du silence », la zone de jeux « Le labyrinthe magique »...) donnera au site un air de modernité qui devrait bien composer avec l'ambiance particulière d'une histoire qui s'impose en noir et blanc. Ce mariage des modes d'expression classiques avec les outils technologiques devraient toucher les jeunes qui doivent être considérés au rang des cibles prioritaires visées par le projet. Ce marché dispose cependant de privilèges quant à des politiques préférentielles. Les écarts entre les prix adultes et jeunes sont généralement du même ordre que ceux que l'on consent entre les tarifs individuels et les tarifs de groupe, soit de l'ordre de 15 à 25 %. La politique de prix du Domaine de Ban devra en tenir compte.

Les adultes / Marché individuel

L'analyse du positionnement diffère pour les touristes voyageant seuls ou en couple. L'offre du Domaine de Ban devrait être particulièrement compétitive en raison de la notoriété de l'artiste qui y a vécu et de l'œuvre particulièrement appréciée qu'il a laissé en héritage au monde. Et ici, il faut le dire, aux quatre coins du monde! L'approche substantielle, à certains égards nostalgique et touchante, privilégiée par les auteurs du produit devrait inciter ses promoteurs à retenir un positionnement prix relativement élevé par rapport aux pratiques en cours dans l'industrie privée des secteurs du cinéma et des attractions touristiques.

Les clientèles touristiques et régionales sont généralement celles qui apportent aux sites touristiques les devises qui justifient une part significative de leur rentabilité. Le Domaine de Ban peut oser une politique tarifaire plus élevée à l'égard de ces clientèles en raison principalement de la notoriété du lieu, de l'homme et de l'artiste qui y a vécu.

Les aînés / Marché individuel

D'autres clientèles, comme les personnes âgées et les gens voyageant en groupe, exigent généralement des politiques préférentielles. Cela est inscrit dans les mœurs pour les gens âgés voyageant seuls ou en couple. Et cela devient une règle économique ou une base d'affaires pour les grossistes et les agences de voyage pour qui toute forme de rabais se traduit nécessairement par des économies d'échelle importantes... et de meilleurs profits! Il faut composer avec ces mœurs et ces règles et imposer une politique tarifaire plus souple, et plus variable dans le cas des voyages en groupes et tout particulièrement chez les clientèles âgées, si l'on veut conquérir la plus grande part possible de ce marché qui devrait cependant demeurer relativement modeste.

Les intermédiaires / Excursionnistes (EJ) et voyageurs en groupes

Les tours opérateurs, les grossistes en voyage, les réceptifs et les guides touristiques sont, de toutes les clientèles, celles qui sont les plus sensibles à la composante « prix ». Elles réclament, et elles justifient généralement ce qu'il est convenu d'appeler « la politique du meilleur prix » dans un contexte où ils sont effectivement responsables de l'arrivée de volumes importants de clients finaux voyageant généralement en autocars. Les politiques tarifaires préférentielles consenties à ces groupes sont généralement de l'ordre de 20 à 30%.



Tableau 53 : Le Domaine de Ban
Les principes à la base de la politique de tarification

Clientèles	Politique de prix
Adultes voyageant seuls ou en couple	Prix se situant légèrement au-dessus du marché offrant une symbiose culture / divertissement
Aînés voyageant seuls ou en couple	Prix compétitif avec le marché
Étudiants voyageant seuls, en famille ou hors contexte scolaire	Prix compétitif avec le marché
Les familles	Prix de groupe attractif, supérieur aux prix de groupes des tours opérateurs, mais constituant une économie de l'ordre de 10 à 15% par rapport aux tarifs individuels
Les enfants de moins de 6 ans	Gratuité si accompagnés des parents
Les étudiants voyageant en groupe	Prix compétitif avec le marché
Les visiteurs voyageant en groupe	Prix de groupe avantageux représentant des escomptes de l'ordre de 15 à 20%
Les tours opérateurs et agents de voyage	Politique du meilleur prix possible

La tarification de sites similaires dans le Canton de Vaud et en Suisse / Facteurs comparatifs

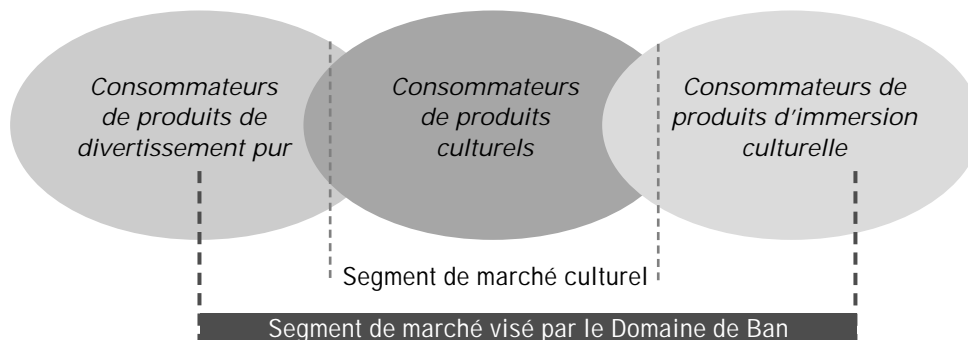
L'approche de prix proposée doit être compétitive et s'inscrire dans une logique de marché. Surtout dans le cadre d'une première année où il importe d'établir la notoriété et la crédibilité du produit et de l'institution. Il faut donc, dans ce contexte, chercher à être attractif tant du point de vue du prix que du produit. Il faut être hautement attrayant dès les premiers mois d'existence. En conjuguant un mix-marketing « prix-produit » compétitif, l'offre du Domaine de Ban se donne toutes les chances d'atteindre ses objectifs commerciaux. Les tableaux présentés dans les chapitres précédents révèlent que le Canton de Vaud constitue une destination culturelle et touristique par excellence pour un musée de l'envergure imaginée pour le Domaine de Ban. Les promoteurs du site dédié à Charlie Chaplin peuvent espérer, grâce à un produit haut de gamme et accessible, pénétrer une grande part du marché cantonal potentiel, de même qu'une part raisonnable de celui des résidents et des touristes vivant ou voyageant à moins d'une heure de route du site.

Le facteur prix utilisé dans le domaine du cinéma constitue le meilleur indicateur de base qui soit pour illustrer les comportements d'achat des consommateurs de produits reliés au monde de l'image. Le Musée Charlie Chaplin va cependant bien au-delà du cinéma, dont le prix de référence en Suisse est de l'ordre de 15 FS (tarif adulte). Il est à la fois cinéma, musée, centre de divertissement et de nature et il impose en cela un positionnement spontanément supérieur à celui des institutions cinématographiques conventionnelles. Ce facteur est amplifié par le fait que les clientèles touristiques sont généralement à la recherche d'activités de découverte et de divertissement dans un contexte de détente; plus détendues et par définition ouvertes à la découverte du pays ou de la région qu'ils visitent, ces clientèles sont prêtes à s'offrir du bon temps et à payer le prix que le marché exige dans un contexte où elles ont le sentiment que le produit a des attraits d'exclusivité qui leur en donne pour leur argent.

La future attraction du Domaine de Ban ne peut être également trop strictement comparée à un musée. Les fonctions éminemment commerciales qui y sont également rattachées (salles de spectacles, cinéma de 170 places, brasserie, café terrasse, théâtre en plein air, fêtes et festivals associés à la région...) devraient la rendre attrayante à un spectre de marché plus large et bien évidemment plus important que celles que l'on concède généralement aux musées. Sur la base de l'expérience vécue dans d'autres centres semblables en Europe, en prenant en considération les caractéristiques des marchés « résident », « touristique » et « scolaire », en prenant en considération la notoriété mondiale de l'artiste qui en justifie l'existence, en misant sur un produit qui sait allier de manière dynamique les fonctions culture et divertissement à une offre commerciale périphérique de belle qualité et en misant sur un mix-marketing « prix / produit » compétitif, on peut effectivement



espérer rejoindre un spectre de marché plus important que celui des institutions muséales et des sites d'attractions conventionnels. Cette dynamique devrait se traduire par un marché que l'on peut visualiser de la manière suivante :



En alliant culture et divertissement, le site Charlie Chaplin devrait être en mesure d'élargir sa part de marché potentiel et de contribuer directement à l'augmentation significative de la fréquentation et des revenus de billetterie et de produits dérivés qui en découlent. En ouvrant son offre à un public plus large, les promoteurs du site s'imposent cependant une responsabilité d'accessibilité qui se manifeste dans toutes les facettes de son positionnement stratégique. La tarification en sera bien évidemment influencée. Le tableau qui suit révèle des indicateurs de tarification qui peuvent aider les gestionnaires du Domaine de Ban à identifier les marges de manœuvre que le marché lui-même impose de fait aux gestionnaires d'attractions culturelles et touristiques du Canton et de la Suisse dont la vocation est similaire ou périphérique à celle conférée au futur parc dédié à Charlie Chaplin.

La tarification de base qui découle de l'analyse des politiques tarifaires permet d'établir des probabilités de revenus de billetterie qui reposent sur des ratios en vigueur dans l'industrie touristique des produits reliés à la culture et au divertissement, comme le suggèrent les tableaux qui suivent.



Tableau 54 : Le Domaine de Ban

Politique tarifaire des principaux sites culturels et touristiques du Canton de Vaud et de la Suisse / FS
Acteurs comparatifs

	ADULTE								ENFANTS				AUTRES
	Individuel	Couple	3e âge	Famille	Militaire	Chômeurs	Groupe	Enfants*	Etudiants	Apprentis	Ecole groupe	Handi-capé	Grp handi-capé
Musée Suisse de l'appareil photographique	6		4				5	0	4	4	3		
Alimentarium de Vevey	10		8		8		8	0	8	8	0		
Musée Suisse du jeu	6		3					0	3	3			
Musée des Beaux-Arts	10		8					5	5	5			
Musée historique du Vieux-Vevey	4		3					0	3				
Château de Chillon	7			18				3.5					
Musée du Vieux-Montreux	6		4					0					
Audiorama	6		6		6		60		6		3		
Swiss Vapeur Parc	12			10			10				7		
Citadelle de la vigne et du Vin	9								7				
Musée cantonal de beaux-arts (Lausanne)	6		4		4	4		0	4	4	0		
Musée du Vieil Ouchy	5	8	4			4		0	4	4			
Musée Olympique	14			34			10	7	9		4/7		
Musée Romain	4		2.5			0	3	0	0	0			
Cabinet des médailles cantonal	4		2			2		0	2		0		
Fondation de l'Hermitage	13		10			5		0	5	5			
Musée cantonal de géologie	4		2			2		0	2				
Espaces des inventions	5		3			3	3	0	3	3			
Musée historique de Lausanne	4		2.5			0	3	0	0	0			
Musée d'archéologie et d'histoire	4		2			2		0	2	2	0		
Musée design et arts appliqués contemporains	6		4			0	14	0	4	4			
Musée de l'Elysée	8		6			4	4	0	4	4			
Espace Arlaud	4		2			2			2	2			
Musée de Pully	5		3			3		0	3				
Le Musée Gruérien	5		4				50		2		40		
Musée d'art et d'histoire	6		4				4	0	4		0		
Espace Jean Tinguely	5		3		3			0			0		
Musée Gutenberg	9		6	22			6	0					
Musée Suisse du Vitrail	7		4		4	4	4	0	4		4		
Musée Romain (Vallon)	9		2					2	2	2	0		
Musée international de l'horlogerie	8												
Laténium (parc et musée d'archéologie)	9		5	20		5	6	4	5	5	4		
Papiliorama/Nocturama	11						9	5	9	9	0		
Musée d'ethnographie	7		4		4	4		0	4				
Musée H.R. Giger	10		7		7		7	5	7		6		
Fondation P. Gianadda	14		12	30			12	7	7	7	5		
MOYENNE / MUSÉES	7,3	8,0	4,5	20,8	4,8	2,8	12,4	1,3	4,1	3,8	4,5		
Parcs d'attractions													
Musée Suisse des Transports et des Communications	21		19	45			18/16	0	12	19	10/16	19	14
Alpamare	32						26	0	27		24		
Musée de l'habitat rural Ballrenberg	14			33			12		7				
Happyland	22		17				15	17	17				
Aquapark	35		32	109				29	32				
Schongjiland	16		10					0	14				
Saentispark	22,5							14	24,5				
IMAX, Lucerne	16						14	12			10		
MOYENNE / PARCS D'ATTRACTION	22,3		19,5	62,3			17,7	10,3	19,1	19,0	24,0	19,0	14,0



Les règles du jeu imposées par le marché des musées, des attractions et des cinémas, de même que la pratique exercée par les organisations et les entreprises actives dans les secteurs de la culture et du tourisme imposent au futur Musée Charlie Chaplin un positionnement naturel dont les paramètres minimaux et maximaux pourraient être les suivants :

Tableau 55 : Le Domaine de Ban

Hypothèse de tarification : hypothèses de prix inférieur / moyen / supérieur (FS)

	Prix inférieur	Prix moyen	Prix supérieur
Adultes / Individuel	10	12.5	15
Aînés / Individuel	8	10	12
Étudiants / Individuel	7	8	10
Enfants de – 6 ans	0	0	0
Familles (2 adultes + 2 enfants)	28	32	40
Groupes d'adultes	8	10	12
Groupes d'ainés	6	7.5	9
Groupes scolaires	5.5	6	7.5

Les revenus de billetterie escomptés

Les observations du marché permettent de définir avec précision la nature des revenus escomptés dans le contexte des marchés de la Suisse, et tout particulièrement du Canton de Vaud. La désagrégation des clientèles visées pour chacune des hypothèses de fréquentations pessimiste, réaliste et optimiste, elles-mêmes mises en relation avec les hypothèses de tarifications basse, moyenne et élevée permet de définir une grille de revenus potentiels constituant un juste reflet des revenus que peuvent escompter les promoteurs du projet. Les tableaux qui suivent en font une analyse détaillée.



Tableau 56 : Désagrégation des ventes de billets / Hypothèse pessimiste : 305 000 visiteurs / an 1

Hypothèse de tarification au prix inférieur

Clientèles individuelles	Désagrégation des billets	Revenus FS CH
Adultes	305 000 visiteurs X 25 % X 10	762 500
Aînés	305 000 visiteurs X 5 % X 8	122 000
Étudiants	305 000 visiteurs X 15 % X 7	320 250
Enfants - de 6 ans	305 000 visiteurs X 3 % X 00	000 000
Familles / 4 personnes	305 000 visiteurs X 20 % / 4 X 28	427 000
Total / Individus	305 000 visiteurs X 68 % = 207	1 631 750
Clientèles groupes		
Groupes d'adultes	305 000 visiteurs X 5 % X 8	122 000
Groupes d'aînés	305 000 visiteurs X 5 % X 6	91 500
Groupes scolaires	305 000 visiteurs X 22 % X 5.5	369 050
Total / Groupes	305 000 visiteurs X 36% = 97 600 X 5,97	582 550
Revenus de vente / Billets		2 214 300

Revenu moyen par visiteur (individuel) : 7,87 FS

Revenu moyen par visiteur (groupe) : 5,97 FS

Revenu moyen annuel par visiteur, tous types confondus : 7,26 FS

Hypothèse de tarification au prix moyen / an 1

Clientèles individuelles	Désagrégation des billets	Revenus
Adultes	305 000 visiteurs X 25 % X 12.5	953 125
Aînés	305 000 visiteurs X 5 % X 10	152 500
Étudiants	305 000 visiteurs X 15 % X 8	366 000
Enfants - de 6 ans	305 000 visiteurs X 3 % X 0	000 000
Familles / 4 personnes	305 000 visiteurs X 20 % / 4 X 32	488 000
Total / Individus	305 000 visiteurs X 68 % = 207 400 X 9,45	1 959 625
Clientèles groupes		
Groupes d'adultes	305 000 visiteurs X 5 % X 10	152 500
Groupes d'aînés	305 000 visiteurs X 5 % X 7.5	114 375
Groupes scolaires	305 000 visiteurs X 22 % X 6	402 600
Total / Groupes	305 000 visiteurs X 32% = 97 600 X 6,86	669 475
Revenus de vente / Billets		2 629 100

Revenu moyen par visiteur (individuel) : 9,45 FS

Revenu moyen par visiteur (groupe) : 6,86 FS

Revenu moyen annuel par visiteur, tous types confondus : 8,62 FS

Hypothèse de tarification au prix supérieur

Clientèles individuelles	Désagrégation des billets	Revenus
Adultes	305 000 visiteurs X 25 % X 15	1 143 750
Aînés	305 000 visiteurs X 5 % X 12	183 000
Étudiants	305 000 visiteurs X 15 % X 10	457 500
Enfants - de 6 ans	305 000 visiteurs X 3 % X 0	000 000
Familles / 4 personnes	305 000 visiteurs X 20 % / 4 X 40	610 000
Total / Individus	305 000 visiteurs X 68 % = 207 400 X 11,54	2 394 250
Clientèles groupes		
Groupes d'adultes	305 000 visiteurs X 5 % X 12	183 000
Groupes d'aînés	305 000 visiteurs X 5 % X 9	137 250
Groupes scolaires	305 000 visiteurs X 22 % X 7.5	503 250
Total / Groupes	305 000 visiteurs X 32% = 97 600 X 8,44	823 500
Revenus de vente / Billets		3 217 750

Revenu moyen par visiteur (individuel) : 11,54 FS

Revenu moyen par visiteur (groupe) : 8,44 FS

Revenu moyen annuel par visiteur, tous types confondus : 10,55 FS



Tableau 57 : Désagrégation des ventes de billets
Hypothèse réaliste : 381 250 visiteurs / an 1

Hypothèse de tarification au prix inférieur

Clientèles individuelles	Désagrégation des billets	Revenus
Adultes	381 250 visiteurs X 25 % X 10	953 125
Aînés	381 250 visiteurs X 5 % X 8	152 500
Étudiants	381 250 visiteurs X 15 % X 7	400 313
Enfants - de 6 ans	381 250 visiteurs X 3 % X 0	000 000
Familles / 4 personnes	381 250 visiteurs X 20 % / 4 X 28	533 750
Total / Individus	381 250 visiteurs X 68 % = 259 250 X 7,87	2 039 688
Clientèles groupes	Désagrégation des billets	Revenus
Groupes d'adultes	381 250 visiteurs X 5 % X 8	152 500
Groupes d'aînés	381 250 visiteurs X 5 % X 6	114 375
Groupes scolaires	381 250 visiteurs X 22 % X 5.5	461 313
Total / Groupes	381 250 visiteurs X 32% = 122 000 X 5,97	728 188
Revenus de vente / Billets		2 767 876

Revenu moyen par visiteur (individuel) : 7,87 FS

Revenu moyen par visiteur (groupe) : 5,97 FS

Revenu moyen annuel par visiteur, tous types confondus : 7,26 FS

Hypothèse de tarification au prix moyen / an 1

Clientèles individuelles	Désagrégation des billets	Revenus
Adultes	381 250 visiteurs X 25 % X 12.5	1 191 406
Aînés	381 250 visiteurs X 5 % X 10	190 625
Étudiants	381 250 visiteurs X 15 % X 8	457 500
Enfants - de 6 ans	381 250 visiteurs X 3 % X 0	000 000
Familles / 4 personnes	381 250 visiteurs X 20 % / 4 X 32	610 000
Total / Individus	381 250 visiteurs X 68 % = 259 250 X 9,45	2 449 531
Clientèles groupes	Désagrégation des billets	Revenus
Groupes d'adultes	381 250 visiteurs X 5 % X 10	190 625
Groupes d'aînés	381 250 visiteurs X 5 % X 7.5	142 969
Groupes scolaires	381 250 visiteurs X 22 % X 6	503 250
Total / Groupes	381 250 visiteurs X 32% = 122 000 X 6,86	836 844
Revenus de vente / Billets		3 286 375

Revenu moyen par visiteur (individuel) : 9,45 FS

Revenu moyen par visiteur (groupe) : 6,86 FS

Revenu moyen annuel par visiteur, tous types confondus : 8,62 FS

Hypothèse de tarification au prix supérieur

Clientèles individuelles	Désagrégation des billets	Revenus
Adultes	381 250 visiteurs X 25 % X 15	1 429 688
Aînés	381 250 visiteurs X 5 % X 12	228 750
Étudiants	381 250 visiteurs X 15 % X 10	571 875
Enfants - de 6 ans	381 250 visiteurs X 3 % X 0	000 000
Familles / 4 personnes	381 250 visiteurs X 20 % / 4 X 40	762 500
Total / Individus	381 250 visiteurs X 68 % = 259 250 X 11,54	2 992 813
Clientèles groupes	Désagrégation des billets	Revenus
Groupes d'adultes	381 250 visiteurs X 5 % X 12	228 750
Groupes d'aînés	381 250 visiteurs X 5 % X 9	171 563
Groupes scolaires	381 250 visiteurs X 22 % X 7.5	629 063
Total / Groupes	381 250 visiteurs X 32% = 122 000 X 8,44	1 029 376
Revenus de vente / Billets		4 022 189

Revenu moyen par visiteur (individuel) : 11,54 FS

Revenu moyen par visiteur (groupe) : 8,44 FS

Revenu moyen annuel par visiteur, tous types confondus : 10,55 FS



Tableau 58 : Désagrégation des ventes de billets
Hypothèse optimiste : 458 000 visiteurs / an 1

Hypothèse de tarification au prix inférieur

Clientèles individuelles	Désagrégation des billets	Revenus FS CH
Adultes	458 000 visiteurs X 25 % X 10	1 145 000
Aînés	458 000 visiteurs X 5 % X 8	183 200
Étudiants	458 000 visiteurs X 15 % X 7	480 900
Enfants - de 6 ans	458 000 visiteurs X 3 % X 0	000 000
Familles / 4 personnes	458 000 visiteurs X 20 % / 4 X 28	641 200
Total / Individus	458 000 visiteurs X 68 % = 311 440 X 7,87	2 450 300
Clientèles groupes		
Groupes d'adultes	458 000 visiteurs X 5 % X 8	183 200
Groupes d'aînés	458 000 visiteurs X 5 % X 6	137 400
Groupes scolaires	458 000 visiteurs X 22 % X 5.5	554 180
Total / Groupes	458 000 visiteurs X 32% = 146 560 X 5,97	874 780
Revenus de vente / Billets		3 325 080

Revenu moyen par visiteur (individuel) : 7,87 FS
 Revenu moyen par visiteur (groupe) : 5,97 FS
Revenu moyen annuel par visiteur, tous types confondus : 7,26 FS

Hypothèse de tarification au prix moyen / an 1

Clientèles individuelles	Désagrégation des billets	Revenus
Adultes	458 000 visiteurs X 25 % X 12.5	1 431 250
Aînés	458 000 visiteurs X 5 % X 10	229 000
Étudiants	458 000 visiteurs X 15 % X 8	549 600
Enfants - de 6 ans	458 000 visiteurs X 3 % X 0	000 000
Familles / 4 personnes	458 000 visiteurs X 20 % / 4 X 32	732 800
Total / Individus	458 000 visiteurs X 68 % = 311 440 X 9,45	2 942 650
Clientèles groupes		
Groupes d'adultes	458 000 visiteurs X 5 % X 10	229 000
Groupes d'aînés	458 000 visiteurs X 5 % X 7.5	171 750
Groupes scolaires	458 000 visiteurs X 22 % X 6	604 560
Total / Groupes	458 000 visiteurs X 32% = 146 560 X 6,86	1 005 310
Revenus de vente / Billets		3 947 960

Revenu moyen par visiteur (individuels) : 9,45 FS
 Revenu moyen par visiteur (groupes) : 6,86 FS
Revenu moyen annuel par visiteur, tous types confondus : 8,62 FS

Hypothèse de tarification au prix supérieur

Clientèles individuelles	Désagrégation des billets	Revenus
Adultes	458 000 visiteurs X 25 % X 15	1 717 500
Aînés	458 000 visiteurs X 5 % X 12	274 800
Étudiants	458 000 visiteurs X 15 % X 10	687 000
Enfants - de 6 ans	458 000 visiteurs X 3 % X 0	000 000
Familles / 4 personnes	458 000 visiteurs X 20 % / 4 X 40	916 000
Total / Individus	458 000 visiteurs X 68 % = 311 440 X 11,54	3 595 300
Clientèles groupes		
Groupes d'adultes	458 000 visiteurs X 5 % X 12	274 800
Groupes d'aînés	458 000 visiteurs X 5 % X 9	206 100
Groupes scolaires	458 000 visiteurs X 22 % X 7,5	755 700
Total / Groupes	458 000 visiteurs X 32% = 146 560 X 8,44	1 236 000
Revenus de vente / Billets		4 831 900

Revenu moyen par visiteur (individuels) : 11,54 FS
 Revenu moyen par visiteur (groupes) : 8,44 FS
Revenu moyen annuel par visiteur, tous types confondus : 10,55 FS



Le tableau consolidé de l'ensemble des revenus de billetterie escomptés, selon les hypothèses de fréquentation et de prix minimum et maximum permet de définir ainsi la portée minimale et maximale des revenus que peuvent aspirer recueillir les promoteurs du Musée Charlie Chaplin :

**Tableau 59 : Revenus annuels escomptés
Selon les diverses hypothèses envisagées**

Les cibles	Tarification inférieure	Tarification moyenne	Tarification supérieure
Prévision pessimiste : 305 020 visiteurs	2 214 300	2 629 100	3 217 750
Prévision réaliste : 381 250 visiteurs	2 767 876	3 286 375	4 022 189
Prévision optimiste : 458 000 visiteurs	3 325 080	3 947 960	4 831 900

La politique de prix retenue par les promoteurs du projet

Le réalisme milite en faveur d'une tarification moyenne supérieure, en raison de la notoriété du personnage et du site. L'hypothèse de la présente étude n'en retiendra pas moins l'hypothèse plus conservatrice d'une tarification moyenne aux fins de calculs des revenus de billetterie. En appliquant comme hypothèse que les revenus de billetterie générés par l'offre du Domaine de Ban reposent sur des niveaux de prix moyens ou légèrement inférieurs à ceux habituellement rencontrés dans les institutions touristiques suisses similaires, on en arrive au tableau suivant :

Tableau 60 : Le Domaine de Ban

Hypothèse de tarification : hypothèses de prix inférieur / moyen / supérieur (FS)

	Prix moyen
Adultes / Individuel	12,5
Aînés / Individuel	10
Étudiants / Individuel	8
Enfants de - 6 ans	0
Familles (2adultes + 2 enfants)	32
Groupes d'adultes	10
Groupes d'ainés	7,5
Groupes scolaires	6

La même notoriété reliée à l'artiste de réputation internationale justifierait également que l'on privilégie l'hypothèse d'un taux de pénétration des marchés domestique et touristique qui soit supérieur à celui rencontré dans des entreprises de nature similaire en Suisse. Il est logique d'espérer qu'un site associé à 25 ans de la vie de Chaplin offre aux résidents et aux touristes de passage un attrait supérieur à quelque musée ou lieu d'interprétation au caractère plus anonyme. Dans le but de maintenir l'approche conservatrice d'analyse qui a prévalu tout au long de l'étude du marché, nous retiendrons l'hypothèse d'un taux de pénétration moyen des marchés cibles visés. En faisant fi de la notoriété évidente du personnage, mais en appliquant la barre du succès à un niveau égal à la moyenne d'institutions ou de sites comparables en Suisse, on en arrive au tableau suivant :



Tableau 61 : Hypothèse de tarification au prix moyen / an 1

Clientèles Individuelles	Désagrégation des billets	Revenus
Adultes	381 250 visiteurs X 25 % X 12,50	1 191 406
Aînés	381 250 visiteurs X 5 % X 10	190 625
Étudiants	381 250 visiteurs X 15 % X 8	457 500
Enfants - de 6 ans	381 250 visiteurs X 3 % X 0	000 000
Familles / 4 personnes	381 250 visiteurs X 20 % ÷ 4 X 32	610 000
Total / Individus	381 250 visiteurs X 68 % = 259 250 X 9,45	2 449 531
Clientèles groupes		
Groupes d'adultes	381 250 visiteurs X 5 % X 10	190 625
Groupes d'aîné	381 250 visiteurs X 5 % X 7,50	142 969
Groupes scolaires	381 250 visiteurs X 22 % X 6	503 250
Total / Groupes	381 250 visiteurs X 32% = 122 000 X 6,86	836 844
Revenus de vente / Billets		3 286 375

Revenu moyen par visiteur (individuel) : 9,45 FS

Revenu moyen par visiteur (groupe) : 6,86 FS

Revenu moyen annuel par visiteur, tous types confondus : 8,62 FS



Le seuil de rentabilité

Peu importe les hypothèses sélectionnées, on peut estimer que les coûts d'exploitation annuels liés à un tel site sont de l'ordre de 2 250 000 FS. Le montant de l'exploitation peut varier principalement en raison de la dette de l'entreprise qui en assume la gestion. Il va de soi que l'hypothèse même la plus pessimiste doit permettre de couvrir ses frais d'exploitation.

Note relative au renouvellement continu du produit

Ces frais doivent comprendre les provisions nécessaires au renouvellement continu du produit. Le cycle de renouvellement d'un produit de cette nature devrait s'échelonner sur une période de dix ans principalement dans le cas des composantes scénographiques, informatiques, audiovisuelles et virtuelles. L'approche la plus sage et la plus efficace consiste à injecter, à provisionner, à compter de l'an trois, les sommes nécessaires au renouvellement continu du produit. Cet effort doit être permanent et couvrir, sur une période de 5 à 7 années, une valeur égale au moins au tiers de l'investissement initial consenti (proportion des investissements consentis à des fins d'immobilisation et de savoir-faire technologiques). Les modifications ou ajouts au site, visant son renouvellement continu, devraient s'amorcer au terme de l'an 3, dans un contexte où le produit de départ correspond à un positionnement relativement compétitif.

L'estimation globale du seuil de rentabilité / Billetterie seulement

Les coûts d'exploitation du site du Domaine de Ban devraient se situer à environ deux millions de FS (calcul des amortissements liés aux composantes immobilières et scénographiques et calculs des intérêts sur la dette exclus). Les exigences de fréquentation minimale, dans le contexte d'un taux de pénétration moyen des marchés visés associés à un positionnement tarifaire plutôt conservateur en regard des habitudes du marché cantonale oeuvrant dans des secteurs similaires – fixées dans la présente étude à 8,62 FS – seraient donc d'environ 250 000 visiteurs / année. Cette hypothèse ne tient compte que des revenus de billetterie. Il est évident que les revenus liés aux produits dérivés (boutique, brasserie, terrasses et produits découlant de programmations spéciales liées au cinéma de répertoire, à des spectacles en plein air ou à des festivals particuliers...) auront un impact à la baisse sur le seuil de rentabilité globale des opérations du site.

Le budget pro forma d'exploitation présenté en annexe à la présente étude prévoit des revenus de produits dérivés per capita pouvant varier de 2,45 à 2,77 FS. Si l'on applique la règle médiane, soit la somme de 2,61 FS per capita, cela fait passer le revenu potentiel moyen par visiteur, billetterie et produits dérivés inclus, à 11,29 FS. Une telle estimation, relativement conservatrice dans l'état du marché suisse actuel, a pour effet de ramener le seuil de rentabilité probable autour de 178 094 visiteurs dans le cas d'un coût d'exploitation annuel du site de l'ordre de 2 millions FS. Le seuil passe à 200 356 visiteurs dans le cas d'un coût annuel d'exploitation de 2,25 millions FS. Il est de 222 618 visiteurs dans le cas d'un coût d'exploitation de l'ordre de 2,5 millions FS et de 267 142 dans le cas d'un coût d'exploitation annuelle de 3,0 millions FS. Il est intéressant de noter que, dans un cas (revenus de billetterie seuls) comme dans un autre (revenus de billetterie + revenus de produits dérivés), le seuil de visiteurs requis pour assurer la rentabilité du site est de très loin inférieur à l'hypothèse de fréquentation pessimiste (305 000 visiteurs / année) découlant de l'étude de marché à laquelle a donné lieu ce projet.



Tableau 61 : Ratio Seuil de rentabilité vs revenu moyen par billet (revenus des produits dérivés exclus)

Coûts d'exploitation	Revenu moyen par ticket (franc suisse)	Seuil de Rentabilité
1 750 000	7,00	250 000 visiteurs
1 750 000	8,00	218 750 visiteurs
1 750 000	8,62	203 016 visiteurs
1 750 000	9,00	194 444 visiteurs
1 750 000	10,00	175 000 visiteurs
1 750 000	7,00	285 714 visiteurs
1 750 000	8,00	250 000 visiteurs
1 750 000	8,62	232 019 visiteurs
1 750 000	9,00	222 222 visiteurs
1 750 000	10,00	200 000 visiteurs
2 000 000	7,00	321 429 visiteurs
2 000 000	8,00	281 250 visiteurs
2 000 000	8,62	261 021 visiteurs
2 000 000	9,00	250 000 visiteurs
2 000 000	10,00	225 000 visiteurs
2 500 000	7,00	357 143 visiteurs
2 500 000	8,00	312 500 visiteurs
2 500 000	8,62	290 023 visiteurs
2 500 000	9,00	277 778 visiteurs
2 500 000	10,00	250 000 visiteurs
3 000 000	7,00	428 571 visiteurs
3 000 000	8,00	375 000 visiteurs
3 000 000	8,62	348 028 visiteurs
3 000 000	9,00	333 333 visiteurs
3 000 000	10,00	300 000 visiteurs

Note relative aux revenus issus de la vente de produits dérivés

Les calculs relatifs aux revenus et aux dépenses associés aux infrastructures générant les recettes des produits dérivés tiennent compte des règles comptables généralement utilisées dans les secteurs du commerce de détail et de la restauration et entérinées par les services fiscaux du pays. Les règles utilisées pour établir les revenus associés à chacun des commerces prévus sur le site sont les suivantes :

- pour la boutique, un coût des marchandises vendues correspondant à un pour deux, i.e. : tout revenu de 1 FS brut entraîne un déboursé de 0,50 FS brut
- pour la brasserie, les dépenses d'exploitation liées à la brasserie sont en relation avec les revenus et se répartissent de la manière suivante : chaque franc suisse de revenu brut entraîne une dépense brute correspondant à 0,33 FS pour la nourriture + 0,18 FS pour le personnel affecté à la cuisine + 0,15 FS pour le personnel affecté au service

Note relative à l'évolution de la fréquentation des cinq premières années

La notoriété exceptionnelle – voire mondiale – de l'artiste et cinéaste Chaplin est telle que l'on puisse estimer conservatrices les données et hypothèses formulées dans la présente étude. Le caractère hautement divertissant du lieu devrait avoir pour effet d'attirer de grandes masses si le positionnement du « mix marketing » est bien établi. Le prix, le caractère innovateur et spectaculaire du produit, la pénétration sensible du milieu des intermédiaires touristiques et un marketing agressif devraient contribuer à faire du Domaine de Ban et du Musée Charlie Chaplin l'un des sites les plus fréquentés de Suisse.



Il est légitime de retenir l'hypothèse d'une hausse constante de la fréquentation au cours des trois premières années en raison même de son caractère innovateur. La première année de fréquentation devrait attirer une clientèle de proximité curieuse de découvrir toutes les facettes du produit ; les ratios de fréquentation devraient se situer ou se rapprocher du niveau réaliste estimé par l'étude de marché, soit entre 350 000 et 380 000 visiteurs. La structure de l'industrie touristique et, tout particulièrement des réseaux d'intermédiaires et de grossistes qui en assurent le fonctionnement, exigent cependant des cycles de vente qui peuvent s'étendre de 12 à 18 mois. Ce cycle devrait avoir pour impact d'assurer une pénétration maximale des marchés des intermédiaires touristiques dans un délai variant de 18 à 36 mois. C'est pourquoi il est raisonnable de prétendre à une croissance régulière des ventes sur un cycle couvrant au minimum les trois premières années d'opération du site. Les gestionnaires du site devront cependant relever, dès la première année, le défi de séduire les clientèles touristiques individuelles voyageant sans l'appui d'intermédiaires, de passage dans la région immédiate de Vevey et dans le Canton de Vaud en général. Les choix stratégiques d'investissement qui élèvent la barre de qualité au plus haut niveau qui soit devraient faciliter grandement l'atteinte des objectifs de fréquentation révélés par l'étude de faisabilité portant sur le projet.

Il est de plus raisonnable de prétendre que l'attente des clientèles touristiques référées par le marché des intermédiaires (groupes, excursionnistes...) sera effectivement compensée, durant la première année, par la fréquentation normalement élevée que devrait fournir les clientèles dites de proximité (résidents suisses et étrangers vivant à moins d'une heure de distance du Domaine de Ban). Les plafonnements de clientèles seront, à moyen terme, atteints plus rapidement dans le contexte des marchés résidentiels et touristiques situés à plus d'une heure de route de Vevey. Quant au marché touristique, de par définition en constant renouvellement, il devrait connaître une performance qui suit la courbe globale de la fréquentation touristique au pays et dans le Canton.

Les promoteurs du projet sont de plus sensibles à l'hypothèse d'un projet d'investissement offrant les garanties d'une notoriété et d'une croissance exponentielles au cours des cinq premières années d'exploitation du site. Cette hypothèse devrait se concrétiser dans le contexte d'un projet architectural côtoyant un projet scénographique de belle qualité ainsi reconnu par les intermédiaires de l'industrie touristique, de même que par les touristes eux-mêmes. L'hypothèse d'un investissement maximal (Hypothèse A-1 / 15 400 358 FS) offre des perspectives de croissance importante à moyen terme (de l'an 2 à l'an 5) susceptibles de justifier, aux yeux des promoteurs associés au projet, un rendement immédiat qui, bien qu'il soit moindre la première année, n'en serait pas moins plus important dans les années subséquentes. Une analyse du risque associé à la qualité globale des projets architectural et scénographique devrait guider les promoteurs dans les choix définitifs relatifs au volume d'investissement consacrés au projet, lesquels seront de toute évidence de l'ordre de 12 à 15 millions FS. Les hypothèses envisagées par les promoteurs du projet sont présentées dans les pages qui suivent.





CHAPITRE CINQUIÈME

L'analyse financière

BUDGET PRO FORMA D'INVESTISSEMENT

Budget d'investissement

Le budget présenté dans les pages qui suivent donne un ordre de grandeur représentatif des coûts de production d'un parcours de découverte disposant des infrastructures architecturales, paysagères et scénographiques offrant toutes les assurances d'une conquête efficace des marchés identifiés dans l'étude de faisabilité. Il a été élaboré en tenant compte des règles de l'art utilisées dans les secteurs de l'architecture et de la muséographie et en prenant pour acquis que le parcours sera conçu et réalisé par des partenaires qui, en vertu de leur implication directe dans l'exploitation future du site, devraient s'engager de manière dynamique dans la réalisation d'un produit de haute qualité.

LE CONCEPT À LA BASE DE L'ANALYSE FINANCIÈRE

L'analyse qui suit s'inspire du projet de parcours décrit dans le document ayant pour titre « Le Musée Charlie Chaplin : le parcours de découverte et d'émotion proposé au visiteur ». Ce document énonce l'ensemble des composantes architecturales, paysagères et muséographiques d'un projet qui vise à faire du Domaine de Ban, lieu d'implantation du futur musée, l'un des sites de divertissement culturel les plus prestigieux de Suisse. Les principales composantes de ce projet sont :

- la rénovation et la mise en valeur du Manoir de Ban en vue d'y présenter une série d'expositions favorisant une découverte plus intime de l'homme et de l'artiste qui a habité ce lieu;
- la production et la diffusion, dans les dépendances actuelles du domaine, de deux expositions mettant à contribution les techniques cinématographiques et multimédias et portant respectivement sur l'œuvre de l'artiste (Du rire aux larmes) et sur l'âge d'or du cinéma muet (La grande beauté du silence);
- la création d'un cinéma de 170 places, ouvert au public toute l'année durant et offrant une place de choix à la relève cinématographique et au cinéma de répertoire;
- l'aménagement d'une scène extérieure avec chapiteau de 200 places destinée à accueillir des spectacles et des festivals liés aux mondes de la cinématographie, de l'image et de la pantomime;
- l'aménagement d'un mini parc de jeu destiné aux enfants et aux familles et la construction d'un immeuble offrant un parcours d'expériences portant sur l'univers de l'image des temps d'ombres chinoises et de lanterne magique;
- l'aménagement de sentiers, de terrasses et d'espaces de farniente et d'observation dans les jardins qui se profilent au cœur des 14 hectares de verdure que comprend le site;
- l'aménagement de l'ensemble des infrastructures d'accueil, de parking, de déambulation, de signalisation et de services publics capables de répondre aux besoins de plus de 400 000 visiteurs annuels;
- la création de deux espaces commerciaux : une boutique offrant des produits dérivés et une brasserie-terrasse procurant aux visiteurs un cadre de détente agréable, harmonieusement intégrés à un parcours qui devrait procurer plus de deux heures de plaisirs, de découverte et d'émotion;
- l'intégration éventuelle au site d'établissements de formation (école et camp international de cinéma) confirmant le rôle institutionnel et social d'un parc dédié à un homme et à un artiste qui a non seulement marqué l'industrie du cinéma, mais qui a aussi légué au monde un message empreint d'un humanisme et d'un partage comme bien peu l'ont fait à son époque.

Ces composantes constituent la base d'une offre au positionnement extrêmement compétitif et assurément en mesure de garantir à ses partenaires et promoteurs les succès d'estime ainsi que les succès commerciaux qu'ils en attendent. Elles constituent, de fait, une base solide qui devrait permettre à ses promoteurs d'atteindre des résultats financiers justifiant le risque qu'ils encourent en acceptant de s'en faire les porte-étendard.



LES HYPOTHÈSES D'INVESTISSEMENT ENVISAGÉES

Les promoteurs du Musée Charlie Chaplin ont élaboré des scénarios budgétaires correspondant à diverses hypothèses d'investissement susceptibles d'appuyer le développement à court terme et à moyen terme du projet. Les niveaux d'investissement minimum, médian et maximum associés aux composantes immobilières et scénographiques du projet permettent de couvrir toute la gamme des hypothèses d'investissement possible, des plus modestes aux plus structurantes. Ces hypothèses sont décrites dans le tableau qui suit.

Hypothèses	Architecture / Infrastructure	Muséographie / Multimédia
Hypothèse / INVESTISSEMENT MAXIMUM	9 000 000	6 400 358
Hypothèse / INVESTISSEMENT MEDIAN	6 000 000	3 946 677
Hypothèse / INVESTISSEMENT MINIMUM	4 800 000	1 926 795

INFRASTRUCTURES / IMMEUBLES / AMÉLIORATIONS LOCATIVES

Description détaillée des coûts estimés / Selon les hypothèses MAXIMUM, MÉDIANE, MINIMUM envisagées

INVESTISSEMENT MAXIMUM / Le parcours imaginé réalisé dans sa version optimale

Travaux d'infrastructures et immobilisations	Coûts estimés
Infrastructures : aires d'accueil, parkings, toutes infrastructures de services publics, trottoirs et espaces de déambulation	1 500 000
Aménagement des sentiers et développement d'espaces conviviaux dans les jardins	500 000
Rénovation du manoir dans le respect absolu de son intégrité	1 200 000
Transformation de la ferme en salle d'exposition et de spectacle dédiée à l'œuvre de l'artiste : « Du rire aux larmes » + Cinéma de 170 places	2 350 000
Transformation et agrandissement possible du garage avec boutique + Appartement au 1er étage	950 000
Construction d'un immeuble pour la brasserie / terrasse (120 places intérieures)	1 500 000
Construction d'un immeuble et d'un mini-parc extérieur pour l'espace dédié aux enfants	200 000
Aménagement d'une scène extérieure située dans les jardins avec chapiteau	400 000
Installation d'infrastructures de signalisation adéquate	100 000
Divers et imprévus	300 000
Total / Hypothèse architecturale MAXIMUM	9 000 000

INVESTISSEMENT MÉDIAN / Le parcours imaginé réalisé partiellement

Travaux d'infrastructures et immobilisations	Coûts estimés
Infrastructures : aires d'accueil, parkings, toutes infrastructures de services publics, trottoirs et espaces de déambulation	900 000
Aménagement des sentiers et développement d'espaces conviviaux dans les jardins	500 000
Rénovation du manoir dans le respect absolu de son intégrité	1 200 000
Transformation de la ferme actuelle, sans extension, en salles d'expositions dédiées à l'œuvre de l'artiste + Cinéma de 170 places + Boutique	2 350 000
Transformation du garage en brasserie / terrasse de 120 places + Appartement au 1er étage	800 000
Installation d'infrastructures de signalisation adéquates	60 000
Divers et imprévus	190 000
Total / Hypothèse architecturale MÉDIANE	6 000 000

INVESTISSEMENT MINIMUM / La mise en valeur du site actuel transformé en espace muséal

Travaux d'infrastructures et immobilisations	Coûts estimés
Infrastructures : aires d'accueil, parkings, toutes infrastructures de services publics, trottoirs et espaces de déambulation	900 000
Aménagement des sentiers et développement d'espaces conviviaux dans les jardins	200 000
Rénovation du manoir dans le respect absolu de son intégrité	1 200 000
Transformation de la ferme actuelle, sans extension, en salle d'exposition dédiée à l'œuvre de l'artiste « Du rire aux larmes » et au cinéma muet « La grande beauté du silence » + Boutique, mais sans cinéma	1 500 000
Transformation du garage en brasserie / terrasse de 120 places + Appartement au 1er étage	800 000
Installation d'infrastructures de signalisation adéquate	40 000
Divers et imprévus	160 000
Total / Hypothèse architecturale MINIMUM	4 800 000



MUSÉOGRAPHIE : LE PARCOURS DE DÉCOUVERTE PROPOSÉ AUX VISITEURS

Coûts d'investissement reliés à la muséographie selon les hypothèses retenues

Les interventions scénographiques	Hypothèse MAXIMUM	Hypothèse MEDIANE	Hypothèse MINIMUM
EXTÉRIEUR			
Murs de graffitis	20 000	-----	-----
LE MANOIR			
Sous-sol : Les réverbères d'East Lane	187 500	100 000	100 000
Sous-sol : La route de liberté	100 000	50 000	50 000
Sous-sol : Nickelodeons	187 500	187 500	187 500
R.C. : La vie quotidienne au manoir	87 500	50 000	25 000
R.C. : Lettres et scénarios	87 500	25 000	25 000
R.C. : L'album de famille	87 500	35 000	25 000
R.C. : La vie simple au manoir	87 500	35 000	25 000
1er étage : La paperasserie d'un visionnaire	43 750	-----	-----
1er étage : Le survol d'une vie bien remplie / La chambre de Chaplin	87 500	87 500	87 500
1er étage : La Galerie d'ombres et de lumière	131 250	-----	-----
LE JARDIN			
Sortie côté jardin : Évocation hollywoodienne	100 000	-----	-----
LES DÉPENDANCES			
Ferme : Le pré show « La route de liberté »	250 000	131 250	-----
Ferme : Le spectacle multimédia « Du rire aux larmes »	2 000 000	2 000 000	-----
Ferme : L'espace « making of »	250 000	250 000	-----
Ferme : La Galerie d'ombre et de lumière + La grande beauté du silence	-----	-----	750 000
LES DÉPENDANCES			
Garage : Hollywood City	187 500	-----	-----
Garage : La grande beauté du silence	525 000	-----	-----
Garage : La boutique Charlot	120 000	120 000	120 000
NOUVEAU BÂTIMENT			
Nouveau bâtiment : La brasserie / terrasse du Klondike	204 000	204 000	204 000
Nouveau bâtiment / Kid's Place : Le labyrinthe magique	105 000	-----	-----
Nouveau bâtiment / Kid's Place : Le parc de jeux extérieurs	437 500	-----	-----
LE JARDIN			
La murale de Ban : une fresque qui longe les sentiers de l'artiste	Sponsor	Sponsor	Sponsor
Sous-total / Investissement dans la scénographie	5 311 500	3 275 250	1 599 000
Frais afférents à la réalisation de la scénographie : voyages, séjours, douanes, transports et autres (3% de la valeur du projet)	159 345	98 258	47 970
Frais afférents à la réalisation de la scénographie : administration et gestion de projet (7,5% de la valeur du projet)	398 363	245 644	119 925
Provision pour imprévus / scénographie (10% de la valeur du projet)	531 150	327 525	159 900
Total des investissements dans la scénographie	6 400 358	3 946 677	1 926 795



L'ANALYSE DES HYPOTHÈSES D'INVESTISSEMENT ENVISAGÉES LES INTERVENTIONS ARCHITECTURALES

Investissement architectural MAXIMUM / 9 000 000 FS

Cette hypothèse illustre la détermination de ses promoteurs de transformer le lieu en un véritable parc thématique mariant les missions commerciale et muséale pour offrir au marché touristique une visite riche en expérience et en découverte susceptibles de s'échelonner sur une durée de deux à trois heures. Elle implique une rénovation de tous les bâtiments existants, de même que l'ajout de composantes architecturales et paysagères nouvelles : la brasserie et ses terrasses, le parc de jeux et le labyrinthe magique destinés aux enfants, un cinéma et une scène extérieure. Cette option confirme également les vocations régionale et communautaire d'un site disposant des infrastructures utiles à la tenue de manifestations culturelles, de spectacles et de festivals de toutes natures dont les premiers bénéficiaires devraient être les clientèles de proximité. L'effort global de rénovation et de construction entrepris vise, ici, à appuyer une scénographie qui se déploie de la manière la plus spectaculaire et la plus touchante possible.

Investissement architectural MEDIAN / 6 000 000 FS

Cette hypothèse recherche l'équilibre entre les fonctions commerciale et muséale en plus d'exprimer un certain parti pris pour un projet qui modifie peu le paysage actuel du domaine. Elle favorise une intervention limitée sur les bâtiments existants et elle ne prévoit aucune nouvelle construction. L'effort est mis sur la rénovation du manoir et des dépendances actuelles; les interventions nouvelles concernent les espaces d'accueil, les parkings et les aires de circulation. L'espace de jeu et le labyrinthe magique destinés aux enfants, ainsi que la scène extérieure sont mis de côté au bénéfice de travaux de rénovation qui visent à rendre plus fonctionnelles les dépendances actuelles. Le manoir conserve tout le lustre décrit au concept initial qui prévoit des découvertes sur trois étages, galerie d'art incluse. Le visiteur doit s'attendre à visiter des espaces plus intimes, mais non moins substantiels. L'absence de nouveaux bâtiments rend également plus modestes et moins fonctionnels les espaces dévolus aux fins commerciales. L'utilisation du garage aux fins de brasserie devrait avoir pour effet de donner plus d'importance au concept de terrasses extérieures dès lors susceptibles de s'étendre et même de se démultiplier dans des jardins de toute évidence déjà magnifiques.

Investissement architectural MINIMUM / 4 800 000 FS

Cette hypothèse établit comme postulat que le site actuel offre un attrait suffisant pour attirer une forte clientèle et assurer une rentabilité raisonnable de son exploitation. L'effort de rénovation touche principalement le manoir, la ferme et le garage déjà présents sur le site, alors que les efforts de construction concernent principalement les parkings, les aires d'accueil, la signalisation et les espaces de déambulation dans les jardins. Ces interventions minimalistes visent à restituer au lieu la physionomie qu'il avait à l'époque où il était habité par Chaplin. Le manoir et ses évocations de la vie de l'homme, de même que les jardins attenants deviennent les composantes clés d'une visite dont la durée est estimée à au moins une heure. La zone de jeux pour enfants est supprimée pour laisser place à un espace vert. Les composantes muséales et commerciales sont intégrées dans des espaces restreints. Le manoir devient bien évidemment le lieu principal d'interprétation, pendant que les trois expositions prévues au concept initial sont regroupées dans un même espace au cœur de la ferme rénovée. La boutique et la brasserie demeurent des ensembles modestes capables de répondre aux besoins de base d'une clientèle en quête de souvenirs et de détente.



L'ANALYSE DES HYPOTHÈSES D'INVESTISSEMENT ENVISAGÉES LES INTERVENTIONS MUSÉOGRAPHIQUES

Investissement muséographique MAXIMUM / 6 400 358 FS

Cette hypothèse révèle le parti pris de ses promoteurs pour une scénographie qui se déploie d'une manière la plus spectaculaire et la plus touchante possible. Les décors, les médias et les composantes d'exposition prévus au concept original se retrouvent sur les trois étages d'un manoir soigneusement rénové. Le sous-sol propose des évocations spectaculaires de l'enfance de Chaplin, le rez-de-chaussée donne une place de choix aux objets évocateurs de l'homme et de son œuvre, le 1er étage est dédié à l'homme qui a habité le Manoir de Ban, le 2^e étage est entièrement consacré à la galerie d'art. Tous ces espaces font appel à des objets qui sont mis en valeur par des jeux d'éclairage et des ambiances sonores élaborées. Les expositions axées sur l'œuvre de Chaplin (*Du rire aux larmes*) et sur le cinéma muet (*La Grande beauté du silence*), sont regroupées dans la ferme, tandis que des aménagements et des jeux d'interprétation spéciaux sont proposés aux enfants dans le cadre d'un parc aux airs de labyrinthe magique.

La diversité des expériences proposées et le caractère spectaculaire des expositions consacrées à l'œuvre chaplinienne et au cinéma muet font du site un véritable parc thématique qui se traduit par une image de marque qui va au-delà de l'espace muséal. La présence d'un parc destiné aux enfants et à la famille élargit le bassin de clientèle potentielle et accentue la vocation de divertissement du lieu. Conjugée à l'option d'investissement architectural maximum, cette hypothèse permet de confirmer hors de tout doute la volonté de ses promoteurs de réaliser un produit qui va au-delà de la muséologie et qui confère au site les caractéristiques d'un parcours élaboré et varié dont l'expérience se veut tout aussi substantielle que spectaculaire.

Investissement muséographique MEDIAN / 3 946 677 FS

Cette hypothèse énonce une vision scénographique plus modeste, davantage centrée sur les objets et les ambiances des bâtiments existants. Les décors, la lumière et les effets spéciaux se font plus discrets, laissant toute la place à l'intimité du manoir qui devient le lieu principal d'exposition et d'interprétation du parcours. Le sous-sol se fait plus visuel que scénographique et l'accent est mis sur la reconstitution des nickelodéons du début du cinéma muet. Les expositions principales consacrées à l'œuvre de Chaplin et au cinéma muet sont regroupées dans une ferme dont une partie de l'espace est dévolue à la boutique. La scénographie cherche, de manière globale, à se mouler au manoir et à la ferme et à définir une ambiance plus intime, intégrée dans un environnement physique peu spacieux, mais tout de même convivial et fortement commercial.

Investissement muséographique MINIMUM / 1 926 795 FS

La scénographie qu'impose un budget limité se veut très épurée, limitant les outils technologiques et médiatiques aux aspects essentiels d'une communication qui se veut plutôt classique. La scénographie se moule aux bâtiments; elle cherche plus à les valoriser qu'à les transformer. La muséographie retenue donne plus d'importance aux objets qu'aux histoires et aux reconstitutions. Une seule grande exposition est présentée dans la ferme : elle intègre la galerie d'art, l'espace « *Du rire aux larmes* » et « *La grande beauté du silence* ». La dimension muséale côtoie de près la dimension commerciale dans les dépendances, alors que l'aspect « découverte intime » prédomine nettement dans les salles du manoir.



L'IMPACT DES HYPOTHÈSES ENVISAGÉES

L'analyse des diverses hypothèses d'investissement liées aux domaines architectural et muséographique ouvre la porte à la formulation de multiples croisements permettant d'examiner toute la gamme des options d'investissement possibles offertes aux promoteurs du projet. Le croisement des hypothèses « Maximum / Médiane / Minimum » permet de mettre en évidence les avantages et les inconvénients reliés à chacune d'entre elles. Les promoteurs du projet ont réalisé une analyse détaillée de chacune des options possibles (cette analyse est accessible sur demande) dans le but de dégager les tendances favorables et défavorables, de même que les perspectives de développement associées à chacune d'entre elles. Le tableau qui suit dresse la liste des interventions architecturales et muséographiques liées à chacune des neuf hypothèses possibles.

Le Musée Charlie Chaplin

Gamme d'hypothèses d'investissement potentiels selon les divers scénarios

Hypothèses	Investissement / Immobilier	Investissement / Scénographie	Investissement Total
Hypothèse A-1	Maximum / 9 000 000	Maximum / 6 400 358	15 400 358
Hypothèse A-2	Maximum / 9 000 000	Médian / 3 946 677	12 946 677
Hypothèse A-3	Maximum / 9 000 000	Minimum / 1 926 795	10 926 795
Hypothèse B-1	Médian / 6 000 000	Maximum / 6 400 358	12 400 358
Hypothèse B-2	Médian / 6 000 000	Médian / 3 946 677	9 946 677
Hypothèse B-3	Médian / 6 000 000	Minimum / 1 926 795	7 926 795
Hypothèse C-1	Minimum / 4 800 000	Maximum / 6 400 358	11 200 358
Hypothèse C-2	Minimum / 4 800 000	Médian / 3 946 677	8 746 677
Hypothèse C-3	Minimum / 4 800 000	Minimum / 1 926 795	6 726 795



Tableau synthèse des avantages et inconvénients de chacune des options d'investissement envisagées

Investissement / Architecture et muséographie	Immobilier 9 000 000 FS Scénographie 6 400 358 FS	Immobilier 9 000 000 FS Scénographie 3 946 677 FS	Immobilier 9 000 000 FS Scénographie 1 926 795 FS	Immobilier 6 000 000 FS Scénographie 6 400 358 FS	Immobilier 6 000 000 FS Scénographie 3 946 677 FS	Immobilier 6 000 000 FS Scénographie 1 926 795 FS	Immobilier 4 800 000 FS Scénographie 6 400 358 FS	Immobilier 4 800 000 FS Scénographie 3 946 677 FS	Immobilier 4 800 000 FS Scénographie 1 926 795 FS
	A-1	A-2	A-3	B-1	B-2	B-3	C-1	C-2	C-3
ARCHITECTURE ET INFRASTRUCTURES									
Parking, accueil, services publics, déambulations	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Signalisations intérieure et extérieure	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Rénovation du manoir	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Rénovation de la ferme : expositions seulement	X	X	X						
Rénovation de la ferme : expositions et boutique				X	X	X	X	X	X
Construction d'un cinéma de 170 places	X	X	X	X	X	X			
Rénovation du garage : boutique et appartement	X	X	X						
Rénovation du garage : brasserie et appartement				X	X	X	X	X	X
Brasserie de 120 places dans un bâtiment neuf	X	X	X						
Bâtiment neuf et mini-parc pour les enfants	X	X	X						
Grande scène extérieure de 200 places	X	X	X						
MUSÉOGRAPHIE									
Murs de graffitis	X	X	X						
Les réverbères d'East Lane	X	X	X	X-	X-	X-	X-	X-	X-
La route de liberté	X	X	X	X-	X-	X-	X-	X-	X-
Nickelodéons	X	X	X	X	X	X	X	X	X
La vie quotidienne au manoir	X	X	X	X-	X-	X-	X-	X-	X-
Lettres et scénarios	X	X	X	X-	X-	X-	X-	X-	X-
L'album de famille	X	X	X	X-	X-	X-	X-	X-	X-
La vie simple au manoir	X	X	X	X-	X-	X-	X-	X-	X-
La paperasserie d'un visionnaire	X	X	X						
Le survol d'une vie bien remplie	X	X	X	X	X	X	X	X	X
La Galerie d'ombres et de lumière	X	X	X						
Côté jardin : La bicoque	X	X	X						
Exposition « Du rire aux larmes »	X	X	X						
Exposition « Making of » / ferme	X	X	X						
Exposition « Hollywood City » / garage	X	X	X						
Exposition « La grande beauté du silence » / garage	X	X	X						
Appartement au 1 ^{er} étage du garage	X	X	X						
Toutes les expositions regroupées dans la ferme				X	X	X	X	X	X
Le Labyrinthe magique	X	X	X						

Note

X- : Investissement moindre que celles des hypothèses A

X- - : Investissement moindre que celles des hypothèses B



LA STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT L'ANALYSE DES ASPECTS ARCHITECTURAUX

Les aires d'accueil et les infrastructures publiques - Le caractère public d'un lieu appelé à accueillir quelques 400 000 visiteurs par année exige la mise en place d'infrastructures d'accueil et de services publics de qualité. Toutes les hypothèses envisagées prévoient des investissements importants à ces égards: les parkings, la précision de la signalisation, la convivialité des aires de déambulation, le charme et l'efficacité des aires d'attente et d'achat de billets, l'accessibilité des sentiers et des zones vertes offrant libre loisir au farniente ou à l'observation sont autant de composantes qui doivent être intégrées au parcours d'ensemble. Leur aménagement doit se faire en étroite collaboration avec les auteurs du projet muséographique.

Le manoir de Charlie - Le manoir constitue le cœur du projet muséal. Il est le lieu phare du futur parcours et la priorité doit être donnée à une rénovation qui cherche à lui restituer l'authenticité du temps où y vivait le célèbre artiste. Le respect du bâtiment et de ses alentours constitue une priorité pour les promoteurs du projet. Ce travail de reconstitution devrait être facilité par l'existence d'une collection unique de photos, prises par Oona Chaplin et remises en guise de souvenir à chacun des enfants. Les prises de vue de la maison au moment où la famille s'y trouvait rassemblée serviront de modèles à la reconstitution envisagée, offrant ainsi au public l'assurance d'un aménagement qui cherche à être conforme au lieu habité par l'artiste. La rénovation du bâtiment et son adaptation aux fins d'accueil de centaines de milliers de visiteurs constitue également une priorité incontournable.

Les dépendances et la mission d'interprétation / La ferme - Les promoteurs du projet veulent offrir au public une expérience de découverte qui soit la plus riche et la plus diversifiée possible. Il existe, sur le site, peu d'espaces dont la vocation peut être exclusivement ou principalement consacrée à l'interprétation. L'actuelle ferme, située à proximité du manoir, constitue l'emplacement idéal pour accueillir une exposition plus « hollywoodienne » centrée sur l'artiste et s'offrant comme un heureux complément aux interprétations plus classiques et plus intimistes proposées dans le manoir. Toutes les options imaginées confèrent à l'actuelle ferme une mission d'exposition aux gabarits variables. Six d'entre elles prévoient la cohabitation des fonctions muséale (exposition) et commerciale (boutique). Les trois autres lui accordent un mandat exclusif d'interprétation, option que privilégient sans équivoque les auteurs du projet, soucieux d'offrir au public un parcours d'interprétation qui soit le plus complet possible. Peu importe l'option privilégiée, ce bâtiment va exiger des travaux majeurs de rénovation et d'adaptation à une mission qui se situe à mille lieux de celle à laquelle il était autrefois affecté. Il est acquis aux auteurs du projet que ces travaux devront se faire dans le respect des caractéristiques extérieures actuelles du bâtiment.

Les dépendances et les aires commerciales / Le garage - Il en est de même pour le garage qui se situe au centre d'un passage obligé menant au parking, ce qui en fait un lieu idéal pour une éventuelle boutique que ne manqueraient pas de découvrir des visiteurs émus par un parcours qui devrait leur avoir procuré, idéalement, plus de deux heures de découverte, de plaisir et d'émotion. La mission commerciale de ce bâtiment ne fait pas de doute aux yeux des promoteurs du projet. Sa proximité souhaitée avec le cinéma et la brasserie-terrasse doit contribuer à créer un espace commercial relativement dense et de belle qualité. La boutique, comme la brasserie-terrasse, devrait se situer dans une zone charnière du site, au cœur d'une ligne tampon permettant de créer un lien esthétique entre les parkings et les jardins. Les revenus moyens par visiteur reliés aux produits dérivés devraient être sensiblement plus importants dans le contexte d'un environnement commercial spacieux et séduisant. C'est ce qui fait croire à ses promoteurs que l'espace boutique doit être intégré à l'actuelle garage plutôt qu'à l'actuelle ferme.

Les dépendances et les aires commerciales / La brasserie - Un site de cette importance se doit d'offrir à sa clientèle une gamme de produits commerciaux variés, allant des produits dérivés aux produits de restauration les plus légers comme les plus complets. L'offre commerciale du Domaine de Ban doit être intégrée à l'approche muséographique d'ensemble du site. La boutique, les terrasses et la brasserie doivent s'inscrire de manière dynamique dans un parcours de divertissement culturel qui ne perd jamais de vue le personnage et les thématiques qui justifient l'existence même du site. Les options d'investissement maximal tiennent compte de cet aspect en proposant une scénographie



adaptée, dans un cas au mythique Charlot (la boutique), dans un autre à la brasserie de son plus célèbre film (La ruée vers l'or). Les promoteurs du projet estiment utile de définir, pour chacune des fonctions, les gabarits et les contenus les plus susceptibles de susciter l'adhésion et l'enthousiasme du public, pour la boutique comme pour la brasserie. Des aménagements commerciaux offrant un cadre trop étroit de circulation seraient de nature à nuire à l'atteinte des objectifs de vente estimés dans l'étude de faisabilité réalisée à ce sujet. L'option d'une véritable brasserie-terrasse, dont certaines composantes pourraient éventuellement se prolonger dans les jardins (petits espaces de repos et de dégustation de type « snack » sous les arbres et à des points d'observation idéaux) s'avère éminemment souhaitable aux promoteurs du projet. Ces derniers estiment qu'il est dans l'intérêt du site de consacrer immédiatement les investissements requis à de telles fins.

LA STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT L'ANALYSE DES ASPECTS MUSÉOGRAPHIQUES

Miser sur la vérité du lieu – Les muséographes du projet sont confrontés à des choix stratégiques de même nature que ceux liés à l'architecture et aux infrastructures. La stratégie d'investissement relative à ces domaines peut être unique ou progressive dans un contexte où elle doit s'adapter aux exigences de positionnement nécessaires à la conquête des marchés. L'étude de marché réalisée pour ce projet démontre que la réponse du marché est ici intimement liée à la spécificité, à l'authenticité et au charme d'un site déjà remarquable et associé à l'un des plus prestigieux artistes et créateurs du XX^e siècle. Le Domaine de Ban est en soi une attraction en raison même de l'émotion que devrait dégager un site habité par un artiste qui bénéficie d'une notoriété et d'un capital d'estime observables aux quatre coins de la planète. Le positionnement compétitif d'une telle offre en est d'autant plus facilité, bien qu'il ne faille jamais perdre de vue que ce qui fait la force du lieu est son authenticité. Une telle vérité ne pourra être atteinte que dans un contexte où l'on propose effectivement aux visiteurs une expérience de découverte et d'émotion qui tire sa substance de la mise en valeur d'un lieu que l'on aura su respecter de la manière la plus absolue possible. C'est pourquoi l'investissement nécessaire à la mise à niveau du produit en regard des attentes du marché qu'il peut conquérir doit viser l'essentiel, éviter le superflu, ne pas tomber dans le piège tentant de vouloir en remettre sur un site qui ne saurait vraiment « convaincre » que s'il sait miser sur la vérité et l'émotion qu'il dégage tout naturellement.

La symbiose des composantes architecturale et muséographique – Les investissements en architecture ne peuvent être dissociés des interventions muséographiques du parcours. Un cadre architectural et paysager prestigieux associé à une vocation commerciale forte et de bon goût ne peuvent que contribuer à rehausser la valeur même du parcours d'exposition et de découverte portant sur l'artiste et son œuvre. Rien dans ce projet ne doit être de nature à dissocier l'un de l'autre. Les bâtiments, les paysages, les sentiers, la salle de cinéma et la scène extérieure sont autant de composantes qui participent à la diffusion du message qui justifie l'existence même du parcours muséal : Charlie Chaplin et son œuvre.

Un grand projet muséographique – Après analyse des options, les promoteurs estiment nécessaire d'offrir un cadre muséographique qui rejoint le prestige de celui qu'il faut également conférer aux cadres architectural et paysager. L'on ne saurait traiter de l'œuvre de Chaplin en s'inscrivant dans un cadre minimaliste d'exposition ne mettant l'accent que sur des objets, des artefacts ou des anecdotes. L'homme et l'œuvre qu'il faut introduire dans ce lieu méritent un véritable parcours, substantiel, spectaculaire, étonnant, touchant. Le parcours doit offrir, pour cela, une gamme de produits variés mettant à contribution la panoplie des techniques classiques et avant-gardistes de communication, de la simple vitrine aux panneaux d'interprétation, de la reconstitution d'espaces intimes à l'évocation des plus beaux souvenirs de famille, de l'image noir et blanc du siècle du cinéma aux images de synthèse nées de la virtualité d'un tout autre monde. La variété et la richesse de l'offre sont indissociables du succès d'estime et du succès commercial auxquels aspirent les promoteurs du projet. Ceux-ci doivent y consentir le seuil marginal d'investissement nécessaire confirmant l'arrivée d'un grand projet qui prend les dimensions de tout un domaine et non seulement celles d'un manoir, si intime et si authentique soit-il.



Créer des espaces spacieux et conviviaux – Il convient donc de confirmer, dans le plan d'investissement retenu, la mixité des vocations thématique / muséale et commerciale de la future attraction du Domaine de Ban. La rénovation de la ferme aux fins exclusives d'interprétation et d'exposition permet d'offrir aux muséographes des espaces suffisamment spacieux pour justifier un parcours de découverte spectaculaire, dense et varié. Cela ne saurait se réaliser dans un environnement trop restreint obligeant scénographes et techniciens à réduire tout autant la portée du message que des décors et des environnements multimédias qui en assurent la diffusion. La densité du sujet et la convivialité d'un parcours qui vaille la peine militent en faveur d'un projet muséal qui se rapproche davantage des niveaux maximum que des niveaux médians tels que définis dans les pages qui précèdent.

Les auteurs du projet estiment que les hypothèses architecturales minimalistes (hypothèses C-1, C-2 et C-3) n'offrent pas le cadre physique nécessaire au déploiement d'une scénographie prestigieuse et étonnante. C'est pourquoi il faut les rejeter au bénéfice d'hypothèses d'investissement supérieures offrant plus de convivialité et de prestige à l'ensemble du site. Les hypothèses maximales et médianes, tant pour l'architecture que pour la scénographie, s'imposent de soi à qui croit que la meilleure façon d'assurer le rayonnement international du lieu est d'y consentir dès maintenant les ressources qui vont lui permettre de se démarquer encore plus aisément des organisations similaires suisses et européennes.

L'analyse du concept, les exigences d'un accueil convivial et les prérogatives essentielles d'un site offrant une gamme d'activités et de services justifiant une visite d'environ deux heures militent donc en faveur d'un investissement architectural qui se rapproche des options maximales préalablement identifiées. Le site ne saurait espérer atteindre un niveau supérieur de développement et devenir le parc de grand gabarit auquel il aspire sans s'inscrire dans une démarche d'investissement qui contribue à le positionner immédiatement au rang des plus grandes attractions de divertissement culturel de Suisse.

C'est l'option que privilégient sans équivoque les promoteurs du projet.

Missions culturelle et éducative – L'approche des promoteurs visant à positionner ce site au premier rang des entreprises culturelles et touristiques du pays serait également mieux servie par une politique d'investissement visant à doter le site d'un ensemble d'infrastructures confirmant sa vocation de point de convergence de l'industrie cinématographique mondiale. La construction immédiate d'un cinéma de 170 places destiné au grand public, ouvert toute l'année et accordant une priorité à la relève et au cinéma de répertoire, de même que la création d'une école internationale de cinéma destinée aux jeunes cinéastes de tous les continents devraient confirmer le caractère également éducatif d'un site qui épouse les valeurs d'innovation, de perfectionnement et d'ouverture au monde qui étaient chères à celui qui y a vécu durant plus de 25 années. Les promoteurs souhaitent, ce faisant, marier les missions culturelle et éducative aux missions muséale et commerciale déjà définies dans l'ensemble des plans d'investissement potentiels retenus aux fins de l'analyse du projet.

Le Domaine de Ban : lieu de convergence de toute une région – L'implantation, dans les jardins, d'une scène extérieure dotée d'un chapiteau s'inspire de la même dynamique socio-communautaire. Ce lieu n'est pas réservé qu'aux touristes. Il est aussi en quelque sorte dédié à toute la communauté de Corsier-sur-Vevey et des environs. Celle-ci ne devrait pas manquer de s'y donner rendez-vous autant de fois que nécessaire pour célébrer ses plus belles fêtes comme ses plus belles appartenances. Le parcours dans lequel s'inscrit le futur Musée Charlie Chaplin veut aussi accompagner l'effort de toute une région depuis longtemps associée au monde de l'image avec ses musées, ses expositions et ses festivals dont certains connaissent une notoriété internationale. L'implantation d'une telle infrastructure devrait avoir pour effet de « connecter » le Domaine de Ban aux célébrations et festivals de toute une région et de tout un pays, accroissant ainsi non seulement sa notoriété et sa crédibilité, mais également son taux de pénétration, auprès des marchés de proximité.



Harmonie et authenticité – La mise en valeur du Domaine de Ban telle que souhaitée par ses promoteurs prévoit la réalisation de travaux de mise en valeur et de développement d'espaces commerciaux de qualité s'inscrivant en harmonie avec les bâtiments et les jardins existants. La recherche d'authenticité et la préservation de la personnalité du site s'inscrivent en tête de liste des priorités des promoteurs du projet. Les choix de restauration, les devis de construction, les propositions d'aménagement paysagers, de même que la déclinaison du parcours proposé aux visiteurs devront s'inscrire en harmonie avec le site tel que l'a connu et apprécié Charlie Chaplin durant les vingt-cinq années où il y a vécu, dans toute la mesure du possible.

Intégration architecture / muséographie – Les défis architecturaux reliés à l'aménagement du site doivent être mis en étroite relation avec le projet de parcours muséographique. Les deux types d'investissement sont liés. La scénographie ne saurait se déployer de manière substantielle et spectaculaire dans le contexte d'un projet architectural qui ne donne pas accès à des espaces spacieux et conviviaux.

Prestige et haut de gamme – Le projet d'un grand musée dédié au cinéaste le plus connu du XX^e siècle impose une approche d'aménagement et d'interprétation prestigieuse. Le public projette des attentes nécessairement élevées à l'égard d'un site aussi unique. L'offre muséale se doit, dans ce contexte, d'être nécessairement exceptionnelle. C'est pourquoi ses promoteurs jugent essentiel de consacrer au parcours de découverte un investissement maximal en mesure d'en garantir le caractère prestigieux. Ils estiment qu'il convient de donner au site et à son interprétation le lustre qui lui revient d'office en fixant la barre de l'investissement muséographique à un niveau qui approche ou qui rejoint l'une ou l'autre des options maximales, idéalement celle qui permet de développer une offre qui soit la plus variée, la plus riche, la plus étonnante et la plus émouvante qui soit.

La qualité demeure le garant des plus riches retours à long terme pour les promoteurs qui vont accepter de relever le défi du développement et de l'exploitation du futur parcours muséal dédié au célèbre cinéaste.

LES CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES D'UN PROJET STRUCTURANT À LONG TERME

L'attractivité globale d'un domaine restitué au public avec simplicité,

l'authenticité du manoir, lieu phare du site,

la fonctionnalité de dépendances rénovées offrant des espaces étonnants de découverte sur l'artiste,

le caractère spacieux des zones commerciales que l'on aura pris soin d'intégrer à la thématique d'ensemble du parcours,

l'aspect bucolique de terrasses qui se perdent aux pieds d'arbres et de jardins déjà féeriques

et l'aménagement de sentiers et d'îlots de repos et d'observation offrant une vue imprenable sur un paysage de lac et de montagnes...

... sont autant d'ingrédients capables de transformer le domaine en un véritable parc garantissant assurément l'atteinte des objectifs muséaux, culturels, éducatifs et commerciaux fixés par ses promoteurs tout autant que par la famille de l'artiste.

Le Domaine de Ban doit devenir un parc thématique de moyen gabarit, convivial, vert et authentique, doté des aires d'accueil, de découverte et de déambulation les plus vraies et les plus magiques qui soient. L'hypothèse d'une scénographie maximale mixée à une architecture maximale permet au visiteur de se retrouver au cœur d'un parc chaleureux qui combine les ingrédients qui font déjà le succès des musées et des parcs thématiques les plus prestigieux d'Europe.



LES CHOIX STRATÉGIQUES

Une telle analyse centrée sur la qualité et le prestige d'une offre au positionnement compétitif et exceptionnel amène donc tout naturellement ses promoteurs à retenir les hypothèses d'investissement qui se rapprochent le plus possible des niveaux maximaux identifiés dans le cadre de la présente étude. Ce choix est justifié par une vision à moyen et à long terme du développement de l'organisation chargée d'assumer la gestion du futur site. Les rendements sur investissement découlant des options financières retenues, à court terme plus modestes, devraient être mieux servis à long terme par toute stratégie misant sur la qualité et visant à ériger le site au rang des grands parcs de divertissement culturel de Suisse et d'Europe. Rien de moins!

Les promoteurs et les auteurs du projet expriment leur parti pris pour un choix d'investissement offrant les meilleures perspectives de retombées – et de retour sur investissement – à moyen et à long terme, dans la mesure où ils estiment que les choix d'investissement les plus structurants et les plus prestigieux offrant les meilleures garanties de qualité, de vérité et de distinction sont effectivement ceux qui vont apporter au site la notoriété qui saura le propulser au rang des plus grandes attractions de Suisse.

Le succès d'estime et le succès commercial du futur Musée Charlie Chaplin passe par la mise en place graduelle de quatre grandes composantes tout aussi stimulantes et innovatrices les unes que les autres. Ce sont :

- un projet architectural développé dans le respect du lieu et misant sur des espaces d'accueil, muséaux, commerciaux, communautaires et paysagers conviviaux et spacieux;
- un parcours muséographique touchant et étonnant traduisant toute la sensibilité du personnage, de son œuvre et de l'époque cinématographique qu'il a marquée;
- l'intégration du site à la vie sociale et communautaire de Corsier-sur-Vevey et sa région par la mise en place d'infrastructures de cinéma, de spectacle, de festival et de rencontre capables de desservir, toute l'année durant, les résidents et les clientèles de proximité;
- la consécration d'une mission culturelle se situant dans le prolongement des valeurs qui ont inspiré Charlie Chaplin, grâce à la mise en place d'établissements de formation offrant des programmes de formation et d'animation cinématographiques (école de cinéma, camp international de cinéma, conférences internationales, festival de la relève cinématographique, festival de pantomime, ciné-clubs...) s'adressant notamment à la jeunesse du monde.

La réalisation d'un concept d'abord et avant tout sensible à l'homme et à l'artiste qui l'ont inspiré et conforme aux attentes des consommateurs de produits de divertissement culturel en quête de découverte et d'émotion exige des investissements architecturaux et muséographiques de l'ordre de 12 à 15 millions FS. Ces choix axés sur la qualité, l'authenticité et le prestige amènent les promoteurs à retenir, dans l'ordre, comme options d'investissement les plus viables et les prometteurs à long terme, les hypothèses A-1, A-2, B-1 et B-2. La déclinaison de ces hypothèses, mises en relation avec les budgets pro forma d'exploitation, permet de dégager les perspectives réelles de développement et de risque, à court et à moyen terme, auxquelles doivent s'attendre les promoteurs du projet et les partenaires financiers qui vont les accompagner. Les pages qui suivent présentent les tableaux décrivant de manière détaillée les pro forma qu'imposent les choix stratégiques retenus par les promoteurs du projet.





Budget d'exploitation

EXPLOITATION DU SITE

Les concepteurs et les producteurs du projet doivent également évaluer les coûts futurs d'exploitation du site. Les choix relatifs aux concepts, aux matériaux et aux équipements doivent être faits en prenant en considération les critères de fiabilité, de durabilité et de convivialité des systèmes une fois qu'ils sont installés. Ces derniers doivent être solides, « broadcasts », industriels, conçus pour fonctionner à répétition dans des environnements n'offrant pas toujours les conditions optimales de préservation ou de sécurité. Leur entretien doit être aisé et peu coûteux. L'usage de systèmes pneumatiques (propres, peu coûteux, extrêmement fiables et pratiquement sans entretien) de préférence à des systèmes hydrauliques (coûteux à l'achat, spectaculaires, mais fragiles et exigeant un entretien constant...) en est un exemple. La qualité des ressources liées à la gestion et au marketing du produit, les coûts de gestion et de remplacement des équipements et des systèmes et le contrôle des dépenses dites « non productives » sont au cœur d'un budget d'exploitation de qualité. Les promoteurs du projet devront en tenir compte.

Le budget d'exploitation comprend l'ensemble des dépenses liées aux opérations de l'entreprise, une fois l'investissement complété : masse salariale, honoraires, coûts d'intérêts associés à la dette, frais fixes liés à la gestion du site et de ses équipements, développement du produit et promotion du site auprès des divers marchés visés. Il est recommandé de prévoir, dans le budget d'investissement, un fond de roulement devant permettre à l'entreprise d'assurer son démarrage avec efficacité; un fonds égal aux montants nécessaires pour une période pouvant varier de trois à six mois d'exploitation, selon la période d'ouverture du musée, devrait être raisonnable et offrir aux gestionnaires de l'organisation une marge de manœuvre suffisante pour assurer, le démarrage avec succès, de l'exploitation du projet. Les postes budgétaires tels qu'énumérés dans les tableaux présentés dans les prochaines pages donnent un aperçu significatif de la nature et de la portée des revenus et des dépenses que devrait entraîner la gestion d'un tel équipement.



Budgets pro forma

HYPOTHÈSE A-1

Architecture maximum / Scénographie maximum

INFRASTRUCTURES ET ARCHITECTURE

L'investissement de 9 000 000 FS permet de réaliser le projet suivant :

- les infrastructures d'accueil, de parking et de déambulation
- l'aménagement de sentiers et d'espaces conviviaux dans les jardins
- la rénovation du manoir dans le respect absolu de son intégrité
- la transformation de la ferme en espace d'exposition et en cinéma de 170 places
- la transformation du garage en boutique et en appartement
- la construction d'un bâtiment destiné à une brasserie de 120 places
- l'aménagement d'un mini parc de jeux avec bâtiment destiné aux enfants et aux familles
- l'aménagement d'une scène extérieure de 200 places avec chapiteau
- l'installation d'une signalisation adéquate sur l'ensemble du site

SCÉNOGRAPHIE

L'investissement de 6 400 358 FS permet de réaliser le projet suivant :

- l'aménagement, dans un manoir rénové, de multiples espaces d'interprétation révélant la dimension de l'homme : des réverbères d'East Lane et des dimanches de lanterne magique de son enfance aux nickelodéons de son arrivée en Amérique, de l'album de famille à la Galerie d'ombre et de lumière
- la bicoque, évocation d'une roulotte qui lui était cher
- l'espace d'exposition et de présentation multimédia « Du rire aux larmes » consacré à l'artiste et à son oeuvre
- l'espace d'exposition et de présentation cinématographique « La grande beauté du silence » dédié au cinéma muet
- le labyrinthe magique offrant la magie des premières formes d'expression cinématographique
- l'intégration de scénographies évocatrices de l'oeuvre de l'artiste au sein de la boutique et de la brasserie
- l'intégration des composantes signalétiques du domaine à la scénographie d'ensemble du projet

POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE

La convivialité des espaces intérieurs et extérieurs réaménagés dans le respect du lieu, la diversité et le caractère spectaculaire de l'offre muséale, de même que le caractère spacieux de la boutique et de la brasserie devraient avoir un impact positif sur la fréquentation, la durée de visite et les revenus associés aux produits dérivés sans que n'augmentent en proportion les coûts fixes et variables associés à sa gestion. La force de la scénographie, associant les médias et les outils technologiques à un lieu capable de dégager une émotion certaine, devrait contribuer à fidéliser les réseaux d'intermédiaires touristiques et à favoriser une croissance modeste, mais fiable des clientèles touristiques et des groupes. La présence d'un parc destiné aux enfants et à la famille élargit le bassin de clientèles potentielle. L'aménagement de sentiers et de terrasses dans les jardins donne au site un caractère attractif exceptionnel. La présence d'un cinéma et d'une scène extérieure d'importance confère à ce parc de divertissement culturel un statut désormais indissociable de la dynamique culturelle de la région et du canton.



HYPOTHÈSE A-1 / INVESTISSEMENTS ARCHITECTURAUX MAXIMUM ET SCÉNOGRAPHIQUES MAXIMUM

Investissement lié aux bâtiments et aux améliorations locatives:	9 000 000	FS
Investissement lié à la scénographie:	6 400 358	FS
Nombre de visiteurs escomptés découlant de l'étude de marché	381 250	
Plus une croissance de la fréquentation de 7%	26 688	
	407 938	
Revenu moyen par visiteur:	8,62	FS
Revenu moyen de produits dérivés par visiteur:	2,74	FS
Seuil de rentabilité (revenus de billetterie seulement):	262 285	visiteurs
Seuil de rentabilité (revenus de billetterie et de produits dérivés):	199 089	visiteurs

REVENUS D'EXPLOITATION

Revenus	Spécifications	Revenus	%
Revenus de billetterie:	407 938 visiteurs X 8,62 FS	3 516 421	75,9%
Revenus de produits dérivés / Boutique	407 938 visiteurs X 30% 9,5 FS 1 162 622	581 311	12,5%
Moins: Coût des marchandises vendues	50% des revenus = 581 311		
Revenus de produits dérivés / Brasserie	2 pers. / table X 30 tables X 8 settings X 30% X 12,00 FS X 365 jours = 630 720	422 582	9,1%
Moins : Coût des marchandises vendues	33% des revenus = 208 138		
Revenus de produits dérivés / Terrasses	407 938 visiteurs X 25% consommateurs X 3 FS X 200/365 jours = 167 646	112 323	2,4%
Moins : Coût des marchandises vendues	33% des revenus = 55 323		
Subsides divers : pour festivals, fins sociales et communautaires ou projets spéciaux	À déterminer	-	0,0%
Revenus totaux		4 632 637	100,0%

DÉPENSES D'EXPLOITATION

Dépenses	Remarques	+/-	Dépenses	%
Salaires et avantages sociaux / Musée / Parcours / Boutique	Personnel régulier et occasionnel	+ 5%	780 465	34,5%
Salaires et avantages sociaux / Brasserie / Personnel de cuisine	18% des revenus de brasserie		113 530	5,0%
Salaires et avantages sociaux / Brasserie / Personnel de service	15% des revenus de brasserie		94 608	4,2%
Salaires et avantages sociaux / Terrasses / Personnel de service	15% des revenus de terrasses		25 147	1,1%
Honoraires professionnels	Comptable, avocat		50 000	2,2%
Entretien quotidien des lieux: ménage	Firme externe		131 400	5,8%
Service de sécurité	Firme externe		55 000	2,4%
Redevances diverses et loyer à la Fondation du Musée Chaplin			300 000	13,3%
Publicité et promotion, relations publiques, commercialisation			250 000	11,1%
Entretien et réparations courantes liées aux expositions		+ 5%	50 000	2,2%
Électricité / Énergie	Énergie	+ 5%	47 250	2,1%
Entretien et réparations / Installations et équipements	Prévention et réparations	+ 5%	52 500	2,3%
Frais bancaires et charges administratives diverses	Charges administratives	+ 5%	31 500	1,4%
Mauvaises créances	Provision		15 750	0,7%
Télécommunications	Téléphonie, messagerie		35 000	1,5%
Frais de représentation et de déplacement	Provision	+ 5%	30 000	1,3%
Assurances	Tous risques		52 500	2,3%
Fournitures de bureau	Besoins courants	+ 5%	15 000	0,7%
Taxes, licences et permis	Divers	+ 5%	15 750	0,7%
Imprévus	Provision		115 500	5,1%
Total des dépenses d'exploitation			2 260 899	100,0%

Bénéfice brut avant amortissements et frais financiers 2 371 738

+ / - En référence à l'hypothèse de base B-2



HYPOTHÈSE A-1 / BUDGET D'EXPLOITATION PRO-FORMA SUR 5 ANS

Hypothèse A-1	Investissement / Infrastructures, immobiliers	9 000 000
Architecture / maximum	Investissement / scénographie	6 400 358
Scénographie / maximum	Investissement / total	15 400 358

	Visiteurs	Croissance des visiteurs	Prix / billet	Taux d'inflation moyen
Année 1	407 938		8,62	
Année 2	420 176	3%	8,62	1,5%
Année 3	432 781	3%	8,75	1,5%
Année 4	441 437	2%	8,75	1,5%
Année 5	445 851	1%	8,88	1,5%

REVENUS D'EXPLOITATION

Revenus	Année 1 Revenus	Année 2 Revenus	Année 3 Revenus	Année 4 Revenus	Année 5 Revenus
Revenus de billetterie	3 516 421	3 621 914	3 786 833	3 862 569	3 959 156
Revenus de produits dérivés / Boutique	581 311	607 732	635 353	657 781	674 324
Revenus de produits dérivés / Brasserie	422 582	441 789	468 796	499 586	538 196
Revenus de produits dérivés / Terrasses	112 323	119 059	122 765	127 098	130 295
Subsides divers : pour festivals, fins sociales et communautaires ou projets spéciaux	-	-	-	-	-
Revenus totaux	4 632 637	4 790 493	5 013 746	5 147 034	5 301 970

DÉPENSES D'EXPLOITATION

Dépenses	Année 1 Dépenses	Année 2 Dépenses	Année 3 Dépenses	Année 4 Dépenses	Année 5 Dépenses
Salaires et avantages sociaux / Musée / Parcours / Boutique	780 465	815 118	851 309	889 107	928 583
Salaires et avantages sociaux / Brasserie / Personnel de cuisine	113 530	121 657	129 094	137 573	148 205
Salaires et avantages sociaux / Brasserie / Personnel de service	94 608	97 683	102 122	108 365	115 483
Salaires et avantages sociaux / Terrasses / Personnel de service	25 147	27 521	28 378	29 380	30 119
Honoraires professionnels	50 000	50 750	51 511	52 284	53 068
Entretien quotidien des lieux: ménage	131 400	133 371	135 372	137 402	139 463
Service de sécurité	55 000	55 825	56 662	57 512	58 375
Redevances diverses et loyer à la Fondation du Musée Chaplin	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Publicité et promotion, relations publiques, commercialisation	250 000	253 750	257 556	261 420	265 341
Entretien et réparations courantes liées aux expositions	50 000	50 750	51 511	52 284	53 068
Électricité / Énergie	47 250	47 959	48 678	49 408	50 149
Entretien et réparations / Installations et équipements	52 500	53 288	54 087	54 898	55 722
Frais bancaires et charges administratives diverses	31 500	31 973	32 452	32 939	33 433
Mauvaises créances	15 750	15 986	16 226	16 469	16 716
Télécommunications	35 000	35 525	36 058	36 599	37 148
Frais de représentation et de déplacement	30 000	30 450	30 907	31 370	31 841
Assurances	52 500	53 288	54 087	54 898	55 722
Fournitures de bureau	15 000	15 225	15 453	15 685	15 920
Taxes, licences et permis	15 750	15 986	16 226	16 469	16 716
Imprévus	115 500	117 233	118 991	120 776	122 587
Total des dépenses d'exploitation	2 260 899	2 323 336	2 386 681	2 454 839	2 527 660
Bénéfice brut avant amortissements et frais financiers	2 371 738	2 467 157	2 627 066	2 692 196	2 774 311
Rendement avant amortissements et frais financiers	15,40%	16,02%	17,06%	17,48%	18,01%



HYPOTHÈSE A-2

Architecture maximum / Scénographie médiane

INFRASTRUCTURES ET ARCHITECTURE

L'investissement de 9 000 000 FS permet de réaliser le projet suivant :

- les infrastructures d'accueil, de parking et de déambulation
- l'aménagement de sentiers et d'espaces conviviaux dans les jardins
- la rénovation du manoir dans le respect absolu de son intégrité
- la transformation de la ferme en espace d'exposition et en cinéma de 170 places
- la transformation du garage en boutique et en appartement
- la construction d'un bâtiment destiné à une brasserie de 120 places
- l'aménagement d'un mini parc de jeux avec bâtiment destiné aux enfants et aux familles
- l'aménagement d'une scène extérieure de 200 places avec chapiteau
- l'installation d'une signalisation adéquate sur l'ensemble du site

SCÉNOGRAPHIE

L'investissement de 3 946 677 FS permet de réaliser le projet suivant :

- un manoir rénové qui ne conserve que les expositions les plus importantes, telles les réverbères d'East Lane, le Nickelodéon, le survol d'une vie et l'album de famille
- le regroupement dans un même bâtiment des expositions « Du rire aux larmes » consacrée à l'artiste et de « La grande beauté du silence » dédiée au cinéma muet
- l'intégration de scénographies évocatrices de l'œuvre de l'artiste au sein de la boutique et de la brasserie
- l'intégration des composantes signalétiques du domaine à la scénographie d'ensemble du projet

POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE

L'attractivité globale de l'architecture combinée à une scénographie médiane ne devrait pas nuire à l'atteinte des objectifs de fréquentation minimale identifiés dans l'étude de marché. Les expositions sont davantage centrées sur les objets et les souvenirs et les productions multimédias sont moins présentes. Les composantes commerciales spacieuses et conviviales de la boutique, de la brasserie et de la terrasse devraient avoir un impact positif sur les revenus associés aux produits dérivés. La dynamique muséale, plus modeste et moins spectaculaire, cède la place à un environnement plus commercial et peut-être un peu moins substantiel. La présence d'un cinéma et d'une scène extérieure d'importance confère cependant au parc un statut désormais indissociable de la dynamique culturelle de la région et du canton.



HYPOTHÈSE A-2 / INVESTISSEMENTS ARCHITECTURAUX MAXIMUM ET SCÉNOGRAPHIQUES MÉDIAN

Investissement lié aux bâtiments et aux améliorations locatives:	9 000 000	FS
Investissement lié à la scénographie:	3 946 677	FS
Nombre de visiteurs escomptés découlant de l'étude de marché	381 250	
Plus une croissance de la fréquentation de 3,5 %	13 344	
	394 594	
Revenu moyen par visiteur:	8,62	FS
Revenu moyen de produits dérivés par visiteur:	2,77	FS
Seuil de rentabilité (revenus de billetterie seulement):	259 734	visiteurs
Seuil de rentabilité (revenus de billetterie et de produits dérivés):	196 546	visiteurs

REVENUS D'EXPLOITATION

Revenus	Spécifications	Revenus	%
Revenus de billetterie:	394 594 visiteurs X 8,62 FS	3 401 398	75,7%
Revenus de produits dérivés / Boutique	394 594 visiteurs X 30% 9,5 FS = 1 124 592	562 296	12,5%
Moins: Coût des marchandises vendues	50% des revenus = 562 296		
Revenus de produits dérivés / Brasserie	2 pers. / table X 30 tables X 8 settings X 30% X 12,00 FS X 365 jours = 630 720	422 582	9,4%
Moins : Coût des marchandises vendues	33% des revenus = 208 138		
Revenus de produits dérivés / Terrasses	394 594 visiteurs X 25% consommateurs X 3 FS X 200/365 jours = 162 162	108 648	2,4%
Moins : Coût des marchandises vendues	33% des revenus = 53 513		
		-	0,0%
Subsides divers : pour festivals, fins sociales et communautaires ou projets spéciaux	À déterminer		
Revenus totaux		4 494 925	100,0%

DÉPENSES D'EXPLOITATION

Dépenses	Remarques	+/-	Dépenses	%
Salaires et avantages sociaux / Musée / Parcours / Boutique	Personnel régulier et occasionnel	+ 3%	765 599	34,2%
Salaires et avantages sociaux / Brasserie / Personnel de cuisine	18% des revenus de brasserie		113 530	5,1%
Salaires et avantages sociaux / Brasserie / Personnel de service	15% des revenus de brasserie		94 608	4,2%
Salaires et avantages sociaux / Terrasses / Personnel de service	15% des revenus de terrasses		24 324	1,1%
Honoraires professionnels	Comptable, avocat		50 000	2,2%
Entretien quotidien des lieux: ménage	Firme externe		131 400	5,9%
Service de sécurité	Firme externe		55 000	2,5%
Redevances diverses et loyer à la Fondation du Musée Chaplin			300 000	13,4%
Publicité et promotion, relations publiques, commercialisation			250 000	11,2%
Entretien et réparations courantes liées aux expositions	Énergie	+ 3%	50 000	2,2%
Électricité / Énergie	Prévention et réparations	+ 3%	46 350	2,1%
Entretien et réparations / Installations et équipements	Charges administratives	+ 3%	51 500	2,3%
Frais bancaires et charges administratives diverses	Provision	+ 3%	30 900	1,4%
Mauvaises créances	Téléphonie, messagerie		15 450	0,7%
Télécommunications	Provision		35 000	1,6%
Frais de représentation et de déplacement	Tous risques	+ 3%	30 000	1,3%
Assurances	Besoins courants		51 500	2,3%
Fournitures de bureau	Divers	+ 3%	15 000	0,7%
Taxes, licences et permis	Provision	+ 3%	15 450	0,7%
Imprévus			113 300	5,1%
Total des dépenses d'exploitation			2 238 911	100,0%

Bénéfice brut avant amortissements et frais financiers

2 256 014

+ / - En référence à l'hypothèse de base B-2



HYPOTHÈSE A-2 / BUDGET D'EXPLOITATION PRO-FORMA SUR 5 ANS

Hypothèse A-2	Investissement / Infrastructures, immobiliers	9 000 000
Architecture / maximum	Investissement / scénographie	3 946 677
Scénographie / maximum	Investissement / total	12 946 677

	Visiteurs	Croissance des visiteurs	Prix / billet	Taux d'inflation moyen
Année 1	394 594		8,62	
Année 2	406 432	3%	8,62	1,5%
Année 3	418 625	3%	8,75	1,5%
Année 4	426 997	2%	8,75	1,5%
Année 5	431 267	1%	8,88	1,5%

RREVENUS D'EXPLOITATION

Revenus	Année 1 Revenus	Année 2 Revenus	Année 3 Revenus	Année 4 Revenus	Année 5 Revenus
Revenus de billetterie	3 401 398	3 503 440	3 662 964	3 736 224	3 829 651
Revenus de produits dérivés / Boutique	562 296	587 852	614 570	636 265	652 267
Revenus de produits dérivés / Brasserie	422 582	441 789	468 796	499 586	538 196
Revenus de produits dérivés / Terrasses	108 648	115 164	118 749	122 941	126 033
Subsides divers : pour festivals, fins sociales et communautaires ou projets spéciaux	-	-	-	-	-
Revenus totaux	4 494 925	4 648 245	4 865 080	4 995 015	5 146 146

DÉPENSES D'EXPLOITATION

Dépenses	Année 1 Dépenses	Année 2 Dépenses	Année 3 Dépenses	Année 4 Dépenses	Année 5 Dépenses
Salaires et avantages sociaux / Musée / Parcours / Boutique	765 599	799 592	835 093	872 172	910 896
Salaires et avantages sociaux / Brasserie / Personnel de cuisine	113 530	121 657	129 094	137 573	148 205
Salaires et avantages sociaux / Brasserie / Personnel de service	94 608	97 683	102 122	108 365	115 483
Salaires et avantages sociaux / Terrasses / Personnel de service	24 324	26 621	27 450	28 419	29 133
Honoraires professionnels	50 000	50 750	51 511	52 284	53 068
Entretien quotidien des lieux: ménage	131 400	133 371	135 372	137 402	139 463
Service de sécurité	55 000	55 825	56 662	57 512	58 375
Redevances diverses et loyer à la Fondation du Musée Chaplin	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Publicité et promotion, relations publiques, commercialisation	250 000	253 750	257 556	261 420	265 341
Entretien et réparations courantes liées aux expositions	50 000	50 750	51 511	52 284	53 068
Électricité / Énergie	46 350	47 045	47 751	48 467	49 194
Entretien et réparations / Installations et équipements	51 500	52 273	53 057	53 852	54 660
Frais bancaires et charges administratives diverses	30 900	31 364	31 834	32 311	32 796
Mauvaises créances	15 450	15 682	15 917	16 156	16 398
Télécommunications	35 000	35 525	36 058	36 599	37 148
Frais de représentation et de déplacement	30 000	30 450	30 907	31 370	31 841
Assurances	51 500	52 273	53 057	53 852	54 660
Fournitures de bureau	15 000	15 225	15 453	15 685	15 920
Taxes, licences et permis	15 450	15 682	15 917	16 156	16 398
Imprévus	113 300	115 000	116 724	118 475	120 252
Total des dépenses d'exploitation	2 238 911	2 300 515	2 363 047	2 430 355	2 502 301
Bénéfice brut avant amortissements et frais financiers	2 256 014	2 347 731	2 502 033	2 564 661	2 643 846
Rendement avant amortissements et frais financiers	17,43%	18,13%	19,33%	19,81%	20,42%



HYPOTHÈSE B-1

Architecture médiane / Scénographie maximum

INFRASTRUCTURES ET ARCHITECTURE

L'investissement de 6 000 000 FS permet de réaliser le projet suivant :

- les infrastructures d'accueil, de parking et de déambulation
- l'aménagement de sentiers et d'espaces conviviaux dans les jardins
- la rénovation du manoir dans le respect absolu de son intégrité
- la transformation de la ferme en espace d'exposition, en cinéma de 170 places et en boutique
- la transformation du garage en brasserie terrasse et en appartement
- l'installation d'une signalisation adéquate sur l'ensemble du site

SCÉNOGRAPHIE

L'investissement de 6 400 358 FS permet de réaliser le projet suivant :

- l'aménagement, dans le manoir, de multiples espaces d'interprétation révélant la dimension de l'homme : des réverbères d'East Lane et des dimanches de lanterne magique de son enfance aux nickelodéons de son arrivée en Amérique, de l'album de famille à la Galerie d'ombre et de lumière
- la bicoque, évocation d'une roulotte qui lui était cher
- l'espace d'exposition et de présentation multimédia « Du rire aux larmes » consacré à l'artiste et à son oeuvre
- l'espace d'exposition et de présentation cinématographique « La grande beauté du silence » consacré au cinéma muet
- le labyrinthe magique consacré à la magie des premières formes d'expression cinématographique
- l'intégration de scénographies évocatrices de l'œuvre de l'artiste au sein de la boutique et de la brasserie
- l'intégration des composantes signalétiques du domaine à la scénographie d'ensemble du projet

POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE

La diversité et le caractère spectaculaire des salles d'exposition et des espaces multimédias intégrés dans un environnement architectural et paysager plus modeste, moins spacieux et moins convivial devrait accentuer le caractère muséal de l'offre proposée aux visiteurs. La force de la scénographie, associant les médias et les outils technologiques à un lieu capable de dégager une émotion certaine, devrait contribuer à fidéliser les réseaux d'intermédiaires touristiques et à favoriser une croissance modeste, mais fiable des clientèles touristiques et des groupes. Le concept thématique et muséal initial est respecté dans son ensemble bien que les espaces plus restreints qui leur sont dévolus imposent une approche plus intimiste. La qualité des expositions et la convivialité de la visite devraient en être affectées. La dimension de parc en est atténuée et le caractère moins spacieux des espaces consacrés à la boutique et à la brasserie devraient avoir un effet négatif sur le volume d'affaires lié aux produits dérivés, sans que ne diminuent en proportion les coûts fixes et variables associés à sa gestion. L'absence d'un cinéma et d'une scène extérieure modifie de façon substantielle la mission communautaire et sociale du site, ce qui n'est pas sans impact sur la notoriété et l'image de marque qu'il dégagera notamment auprès des résidents et des clientèles de proximité.



HYPOTHÈSE B-1 / INVESTISSEMENTS ARCHITECTURAUX MÉDIAN ET SCÉNOGRAPHIQUES MAXIMUM

Investissement lié aux bâtiments et aux améliorations locatives:	6 000 000	FS
Investissement lié à la scénographie:	6 400 358	FS
Nombre de visiteurs escomptés découlant de l'étude de marché	381 250	
Plus une croissance de la fréquentation de 2,5%	9 531	
	390 781	
Revenu moyen par visiteur:	8,62	FS
Revenu moyen de produits dérivés par visiteur:	2,45	FS
Seuil de rentabilité (revenus de billetterie seulement):	255 683	visiteurs
Seuil de rentabilité (revenus de billetterie et de produits dérivés):	199 069	visiteurs

REVENUS D'EXPLOITATION

Revenus	Spécifications	Revenus	%
Revenus de billetterie:	390 781 visiteurs X 8,62 FS	3 368 534	77,9%
Revenus de produits dérivés / Boutique	390 781 visiteurs X 30% X 8,5 FS = 996 492	498 246	11,5%
Moins: Coût des marchandises vendues	50% des revenus = 498 246		
Revenus de produits dérivés / Brasserie	2 pers. / table X 30 tables X 8 settings X 30% X 10,00 FS X 365 jours = 525 600	352 152	8,1%
Moins : Coût des marchandises vendues	33% des revenus = 173 448		
Revenus de produits dérivés / Terrasses	390,781 visiteurs X 25% consommateurs X 3 FS X 200/365 jours = 160 595	107 599	2,5%
Moins : Coût des marchandises vendues	33% des revenus = 52 996		
		-	0,0%
Subsides divers : pour festivals, fins sociales et communautaires ou projets spéciaux	À déterminer		
Revenus totaux		4 326 531	100,0%

DÉPENSES D'EXPLOITATION

Dépenses	Remarques	+/-	Dépenses	%
Salaires et avantages sociaux / Musée / Parcours / Boutique	Personnel régulier et occasionnel	+ 3%	765 599	34,7%
Salaires et avantages sociaux / Brasserie / Personnel de cuisine	18% des revenus de brasserie		94 608	4,3%
Salaires et avantages sociaux / Brasserie / Personnel de service	15% des revenus de brasserie		78 840	3,6%
Salaires et avantages sociaux / Terrasses / Personnel de service	15% des revenus de terrasses		24 089	1,1%
Honoraires professionnels	Comptable, avocat		50 000	2,3%
Entretien quotidien des lieux: ménage	Firme externe		131 400	6,0%
Service de sécurité	Firme externe		55 000	2,5%
Redevances diverses et loyer à la Fondation du Musée Chaplin			300 000	13,6%
Publicité et promotion, relations publiques, commercialisation			250 000	11,3%
Entretien et réparations courantes liées aux expositions		+ 3%	50 000	2,3%
Électricité / Énergie	Énergie	+ 3%	46 350	2,1%
Entretien et réparations / Installations et équipements	Prévention et réparations	+ 3%	51 500	2,3%
Frais bancaires et charges administratives diverses	Charges administratives	+ 3%	30 900	1,4%
Mauvaises créances	Provision		15 450	0,7%
Télécommunications	Téléphonie, messagerie		35 000	1,6%
Frais de représentation et de déplacement	Provision	+ 3%	30 000	1,4%
Assurances	Tous risques		51 500	2,3%
Fournitures de bureau	Besoins courants	+ 3%	15 000	0,7%
Taxes, licences et permis	Divers	+ 3%	15 450	0,7%
Imprévus	Provision		113 300	5,1%
Total des dépenses d'exploitation			2 203 986	100,0%

Bénéfice brut avant amortissements et frais financiers

2 122 545

+ / - En référence à l'hypothèse de base B-2



HYPOTHÈSE B-1 / BUDGET D'EXPLOITATION PRO-FORMA SUR 5 ANS

Hypothèse B-1	Investissement / Infrastructures, immobiliers	6 000 000
Architecture / médian	Investissement / scénographie	6 400 358
Scénographie / maximum	Investissement / total	12 400 358

	Visiteurs	Croissance des visiteurs	Prix / billet	Taux d'inflation moyen
Année 1	390 781		8,62	
Année 2	402 505	3%	8,62	1,5%
Année 3	414 580	3%	8,75	1,5%
Année 4	422 871	2%	8,75	1,5%
Année 5	427 100	1%	8,88	1,5%

REVENUS D'EXPLOITATION

Revenus	Année 1 Revenus	Année 2 Revenus	Année 3 Revenus	Année 4 Revenus	Année 5 Revenus
Revenus de billetterie	3 368 534	3 469 590	3 627 573	3 700 125	3 792 649
Revenus de produits dérivés / Boutique	498 246	520 891	544 566	563 789	577 968
Revenus de produits dérivés / Brasserie	352 152	368 157	390 663	416 322	448 497
Revenus de produits dérivés / Terrasses	107 599	114 051	117 602	121 753	124 815
Subsides divers : pour festivals, fins sociales et communautaires ou projets spéciaux	-	-	-	-	-
Revenus totaux	4,326,531	4,472,690	4,680,404	4,801,989	4,943,929

DÉPENSES D'EXPLOITATION

Dépenses	Année 1 Dépenses	Année 2 Dépenses	Année 3 Dépenses	Année 4 Dépenses	Année 5 Dépenses
Salaires et avantages sociaux / Musée / Parcours / Boutique	765 599	799 592	835 093	872 172	910 896
Salaires et avantages sociaux / Brasserie / Personnel de cuisine	94 608	101 381	107 578	114 644	123 504
Salaires et avantages sociaux / Brasserie / Personnel de service	78 840	81 402	85 102	90 304	96 236
Salaires et avantages sociaux / Terrasses / Personnel de service	24 089	26 364	27 184	28 144	28 852
Honoraires professionnels	50 000	50 750	51 511	52 284	53 068
Entretien quotidien des lieux: ménage	131 400	133 371	135 372	137 402	139 463
Service de sécurité	55 000	55 825	56 662	57 512	58 375
Redevances diverses et loyer à la Fondation du Musée Chaplin	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Publicité et promotion, relations publiques, commercialisation	250 000	253 750	257 556	261 420	265 341
Entretien et réparations courantes liées aux expositions	50 000	50 750	51 511	52 284	53 068
Électricité / Énergie	46 350	47 045	47 751	48 467	49 194
Entretien et réparations / Installations et équipements	51 500	52 273	53 057	53 852	54 660
Frais bancaires et charges administratives diverses	30 900	31 364	31 834	32 311	32 796
Mauvaises créances	15 450	15 682	15 917	16 156	16 398
Télécommunications	35 000	35 525	36 058	36 599	37 148
Frais de représentation et de déplacement	30 000	30 450	30 907	31 370	31 841
Assurances	51 500	52 273	53 057	53 852	54 660
Fournitures de bureau	15 000	15 225	15 453	15 685	15 920
Taxes, licences et permis	15 450	15 682	15 917	16 156	16 398
Imprévus	113 300	115 000	116 724	118 475	120 252
Total des dépenses d'exploitation	2 203 986	2 263 701	2 324 245	2 389 090	2 458 071
Bénéfice brut avant amortissements et frais financiers	2 122 545	2 208 989	2 356 159	2 412 898	2 485 858
Rendement avant amortissements et frais financiers	17,12%	17,81%	19,00%	19,46%	20,05%



HYPOTHÈSE B-2

Architecture médiane / Scénographie médiane

INFRASTRUCTURES ET ARCHITECTURE

L'investissement de 6 000 000 FS permet de réaliser le projet suivant :

- les infrastructures d'accueil, de parking et de déambulation
- l'aménagement de sentiers et d'espaces conviviaux dans les jardins
- la rénovation du manoir dans le respect absolu de son intégrité
- la transformation de la ferme en espace d'exposition, en cinéma de 170 places et en boutique
- la transformation du garage en brasserie terrasse et en appartement
- l'installation d'une signalisation adéquate sur l'ensemble du site

SCÉNOGRAPHIE

L'investissement de 3 946 677 FS permet de réaliser le projet suivant :

- un manoir rénové qui ne conserve que les expositions les plus importantes, telles les réverbères d'East Lane, le Nickelodéon, le survol d'une vie et l'album de famille
- le regroupement dans un même bâtiment des expositions « Du rire aux larmes » consacrée à l'artiste et de « La grande beauté du silence » dédiée au cinéma muet
- l'intégration de scénographies évocatrices de l'œuvre de l'artiste au sein de la boutique et de la brasserie
- l'intégration des composantes signalétiques du domaine à la scénographie d'ensemble du projet

POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE

L'offre globale proposée par le site se veut aussi substantielle que spectaculaire, aussi culturelle que divertissante, tout en cherchant à limiter à l'essentiel les investissements nécessaires à la conquête des marchés identifiés dans le plan d'affaires et l'étude de marché. Cet équilibre se traduit par un produit qui possède les caractéristiques nécessaires à un positionnement compétitif bien qu'il ne soit pas suffisant pour conférer au lieu le statut de parc thématique. Les expositions sont davantage centrées sur les objets et les productions multimédias sont moins présentes. Les aires de déambulation, les salles d'exposition et les espaces commerciaux sont plus restreints, moins spacieux et moins conviviaux pour les visiteurs, ce qui devrait avoir un impact négatif sur la durée de visite, de même que sur les revenus associés aux produits dérivés. L'absence d'un cinéma et d'une scène extérieure modifie de façon substantielle la mission communautaire du site, ce qui n'est pas sans impact négatif sur la notoriété et l'image de marque qu'il dégagera notamment auprès des résidents et des clientèles de proximité.



HYPOTHÈSE B-2 / INVESTISSEMENTS ARCHITECTURAUX ET SCÉNOGRAPHIQUES MÉDIAN

Investissement lié aux bâtiments et aux améliorations locatives:	6 000 000	FS
Investissement lié à la scénographie:	3 946 677	FS
Nombre de visiteurs escomptés découlant de l'étude de marché	381 250	
Revenu moyen par visiteur:	8,62	FS
Revenu moyen de produits dérivés par visiteur:	2,47	FS
Seuil de rentabilité (revenus de billetterie seulement):	251 932	visiteurs
Seuil de rentabilité (revenus de billetterie et de produits dérivés):	195 750	visiteurs

REVENUS D'EXPLOITATION

Revenus	Spécifications	Revenus	%
Revenus de billetterie:	381 250 visiteurs X 8,62 FS	3 286 375	77,7%
Revenus de produits dérivés / Boutique	381 250 visiteurs X 30% 8,5 FS = 972 188	486 094	11,5%
Moins: Coût des marchandises vendues	50% des revenus = 486 094		
Revenus de produits dérivés / Brasserie	2 pers./ table X 30 tables X 8 settings X 30% X 10,00 FS X 365 jours = 525 600	352 152	8,3%
Moins : Coût des marchandises vendues	33% des revenus = 173 448		
Revenus de produits dérivés / Terrasses	381 250 visiteurs X 25% consommateurs X 3 FS X 200/365 jours = 156 678	104 974	2,5%
Moins : Coût des marchandises vendues	33% des revenus = 51 704		
Subsides divers : pour festivals, fins sociales et communautaires ou projets spéciaux	À déterminer	-	0,0%
Revenus totaux		4 229 595	100,0%

DÉPENSES D'EXPLOITATION

Dépenses	Remarques	Dépenses	%
Salaires et avantages sociaux / Musée / Parcours / Boutique	Personnel régulier et occasionnel	743 300	34,2%
Salaires et avantages sociaux / Brasserie / Personnel de cuisine	18% des revenus de brasserie	94 608	4,4%
Salaires et avantages sociaux / Brasserie / Personnel de service	15% des revenus de brasserie	78 840	3,6%
Salaires et avantages sociaux / Terrasses / Personnel de service	15% des revenus de terrasses	23 502	1,1%
Honoraires professionnels	Comptable, avocat	50 000	2,3%
Entretien quotidien des lieux: ménage	Firme externe	131 400	6,1%
Service de sécurité	Firme externe	55 000	2,5%
Redevances diverses et loyer à la Fondation du Musée Chaplin		300 000	13,8%
Publicité et promotion, relations publiques, commercialisation		250 000	11,5%
Entretien et réparations courantes liées aux expositions		50 000	2,3%
Électricité / Énergie	Énergie	45 000	2,1%
Entretien et réparations / Installations et équipements	Prévention et réparations	50 000	2,3%
Frais bancaires et charges administratives diverses	Charges administratives	30 000	1,4%
Mauvaises créances	Provision	15 000	0,7%
Télécommunications	Téléphonie, messagerie	35 000	1,6%
Frais de représentation et de déplacement	Provision	30 000	1,4%
Assurances	Tous risques	50 000	2,3%
Fournitures de bureau	Besoins courants	15 000	0,7%
Taxes, licences et permis	Divers	15 000	0,7%
Imprévus	Provision	110 000	5,1%
Total des dépenses d'exploitation		2 171 650	100,0%

Bénéfice brut avant amortissements et frais financiers

2 057 945

+ / - En référence à l'hypothèse de base B-2



HYPOTHÈSE B-2 / BUDGET D'EXPLOITATION PRO-FORMA SUR 5 ANS

Hypothèse B-2	Investissement / Infrastructures, immobiliers	6 000 000
Architecture / médian	Investissement / scénographie	3 946 677
Scénographie / maximum	Investissement / total	9 946 677

	Visiteurs	Croissance des visiteurs	Prix / billet	Taux d'inflation moyen
Année 1	381 250		8,62	
Année 2	392 688	3%	8,62	1,5%
Année 3	404 468	3%	8,75	1,5%
Année 4	412 557	2%	8,75	1,5%
Année 5	416 683	1%	8,88	1,5%

REVENUS D'EXPLOITATION

Revenus	Année 1 Revenus	Année 2 Revenus	Année 3 Revenus	Année 4 Revenus	Année 5 Revenus
Revenus de billetterie	3 286 375	3 384 966	3 539 096	3 609 878	3 700 146
Revenus de produits dérivés / Boutique	486 094	508 187	531 284	550 038	563 872
Revenus de produits dérivés / Brasserie	352 152	368 157	390 663	416 322	448 497
Revenus de produits dérivés / Terrasses	104 974	111 270	114 733	118 783	121 771
Subsides divers : pour festivals, fins sociales et communautaires ou projets spéciaux	-	-	-	-	-
Revenus totaux	4 229 595	4 372 580	4 575 777	4 695 021	4 834 285

DÉPENSES D'EXPLOITATION

Dépenses	Année 1 Dépenses	Année 2 Dépenses	Année 3 Dépenses	Année 4 Dépenses	Année 5 Dépenses
Salaires et avantages sociaux / Musée / Parcours / Boutique	743 300	776 303	810 770	846 769	884 365
Salaires et avantages sociaux / Brasserie / Personnel de cuisine	94 608	101 381	107 578	114 644	123 504
Salaires et avantages sociaux / Brasserie / Personnel de service	78 840	81 402	85 102	90 304	96 236
Salaires et avantages sociaux / Terrasses / Personnel de service	23 502	25 721	26 521	27 458	28 148
Honoraires professionnels	50 000	50 750	51 511	52 284	53 068
Entretien quotidien des lieux: ménage	131 400	133 371	135 372	137 402	139 463
Service de sécurité	55 000	55 825	56 662	57 512	58 375
Redevances diverses et loyer à la Fondation du Musée Chaplin	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Publicité et promotion, relations publiques, commercialisation	250 000	253 750	257 556	261 420	265 341
Entretien et réparations courantes liées aux expositions	50 000	50 750	51 511	52 284	53 068
Électricité / Énergie	45 000	45 675	46 360	47 056	47 761
Entretien et réparations / Installations et équipements	50 000	50 750	51 511	52 284	53 068
Frais bancaires et charges administratives diverses	30 000	30 450	30 907	31 370	31 841
Mauvaises créances	15 000	15 225	15 453	15 685	15 920
Télécommunications	35 000	35 525	36 058	36 599	37 148
Frais de représentation et de déplacement	30 000	30 450	30 907	31 370	31 841
Assurances	50 000	50 750	51 511	52 284	53 068
Fournitures de bureau	15 000	15 225	15 453	15 685	15 920
Taxes, licences et permis	15 000	15 225	15 453	15 685	15 920
Imprévus	110 000	111 650	113 325	115 025	116 750
Total des dépenses d'exploitation	2 171 650	2 230 177	2 289 524	2 353 119	2 420 807
Bénéfice brut avant amortissements et frais financiers	2 057 945	2 142 403	2 286 253	2 341 902	2 413 478
Rendement avant amortissements et frais financiers	20,69%	21,54%	22,99%	23,54%	24,26%



MODÈLE D'EXPLOITATION PRO-FORMA SELON LES DIFFÉRENTES HYPOTHÈSES

	Hypothèse A-1 architecture / maximum scénographie / maximum	Hypothèse A-2 architecture / maximum scénographie / médian	Hypothèse B-1 architecture / médian scénographie / maximum	Hypothèse B-2 architecture / médian scénographie / médian
Investissement / Infrastructures, immobiliers	9 000 000	9 000 000	6 000 000	6 000 000
Investissement / scénographie	<u>6 400 358</u>	<u>3 946 677</u>	<u>6 400 358</u>	<u>3 946 677</u>
Investissement / total	15 400 358	12 946 677	12 400 358	9 946 677

REVENUS D'EXPLOITATION

Revenus	Revenus	Revenus	Revenus	Revenus
Revenus de billetterie	3 516 421	3 401 398	3 368 534	3 286 375
Revenus de produits dérivés / Boutique	581 311	562 296	498 246	486 094
Revenus de produits dérivés / Brasserie	422 582	422 582	352 152	352 152
Revenus de produits dérivés / Terrasses	112 323	108 648	107 599	104 974
Subsides divers : pour festivals, fins sociales et communautaires ou projets spéciaux	-	-	-	-
Revenus totaux	4 632 637	4 494 925	4 326 531	4 229 595

DÉPENSES D'EXPLOITATION

Dépenses	Dépenses	Dépenses	Dépenses	Dépenses
Salaires et avantages sociaux / Musée / Parcours / Boutique	780 465	765 599	765 599	743 300
Salaires et avantages sociaux / Brasserie / Personnel de cuisine	113 530	113 530	94 608	94 608
Salaires et avantages sociaux / Brasserie / Personnel de service	94 608	94 608	78 840	78 840
Salaires et avantages sociaux / Terrasses / Personnel de service	25 147	24 324	24 089	23 502
Honoraires professionnels	50 000	50 000	50 000	50 000
Entretien quotidien des lieux: ménage	131 400	131 400	131 400	131 400
Service de sécurité	55 000	55 000	55 000	55 000
Redevances diverses et loyer à la Fondation du Musée Chaplin	300 000	300 000	300 000	300 000
Publicité et promotion, relations publiques, commercialisation	250 000	250 000	250 000	250 000
Entretien et réparations courantes liées aux expositions	50 000	50 000	50 000	50 000
Électricité / Énergie	47 250	46 350	46 350	45 000
Entretien et réparations / Installations et équipements	52 500	51 500	51 500	50 000
Frais bancaires et charges administratives diverses	31 500	30 900	30 900	30 000
Mauvaises créances	15 750	15 450	15 450	15 000
Télécommunications	35 000	35 000	35 000	35 000
Frais de représentation et de déplacement	30 000	30 000	30 000	30 000
Assurances	52 500	51 500	51 500	50 000
Fournitures de bureau	15 000	15 000	15 000	15 000
Taxes, licences et permis	15 750	15 450	15 450	15 000
Imprévus	115 500	113 300	113 300	110 000
Total des dépenses d'exploitation	2 260 899	2 238 911	2 203 986	2 171 650
Bénéfice brut avant amortissements et frais financiers	2 371 738	2 256 014	2 122 545	2 057 945
Rendement avant amortissement et frais financiers	15,40%	17,43%	17,12%	20,69%



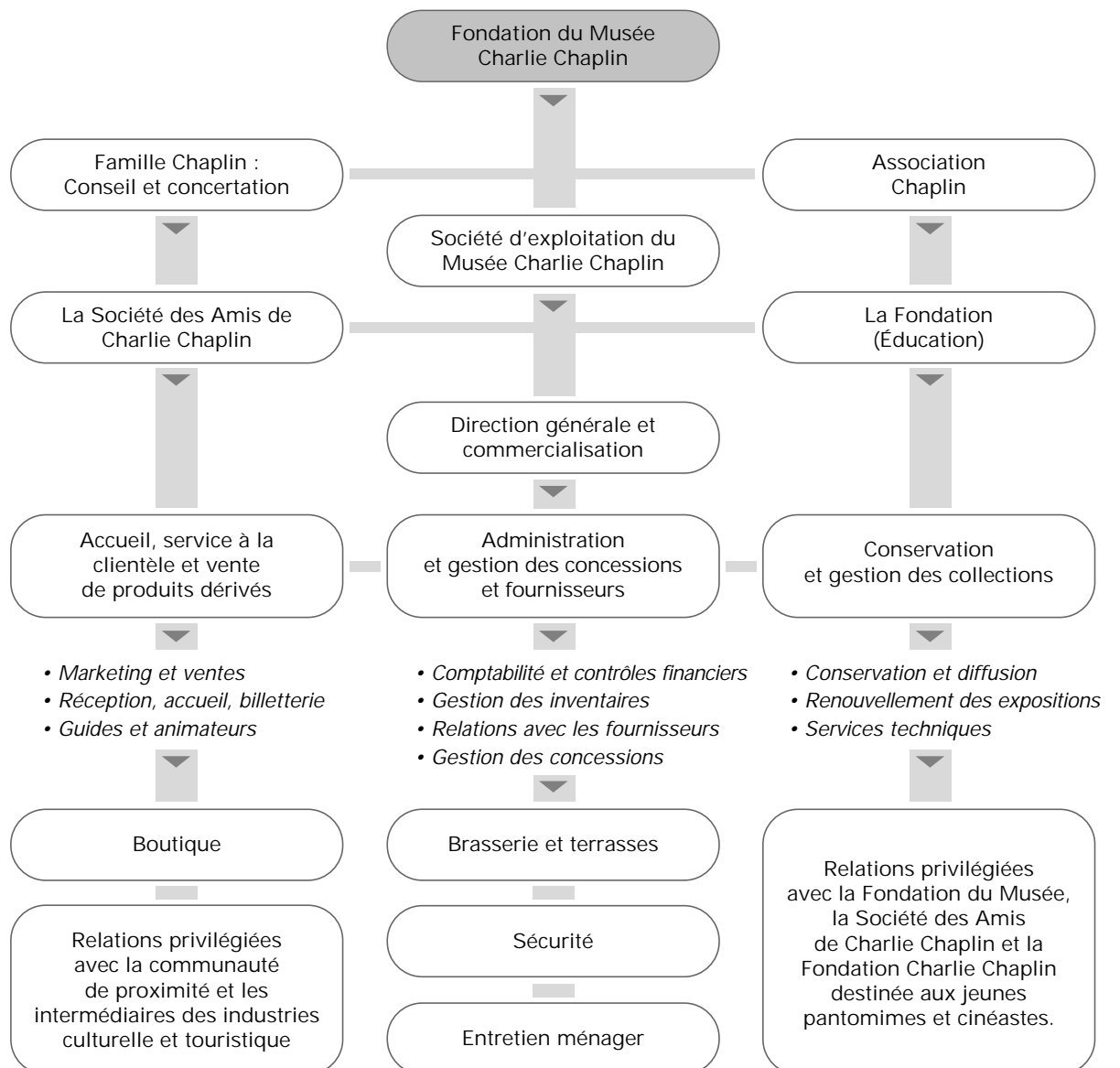


CHAPITRE SIXIÈME

Le plan organisationnel

Le plan organisationnel

Le parcours cinématographique et muséal Charlie Chaplin
Le Domaine de Ban, Corsier-sur-Vevey, Suisse



LES PRINCIPALES COMPOSANTES DU PLAN ORGANISATIONNEL

La Famille Chaplin participe à la détermination des règles et de l'éthique qui devront encadrer le développement du concept muséal et son exploitation. La gestion des valeurs, des principes, des règles et des missions définies de concert avec les membres de la famille et de la succession de Charlie Chaplin est confiée au Conseil d'Administration de la Fondation du Musée Charlie Chaplin. La Famille Chaplin consent de plus à donner accès, dans la mesure du possible, aux objets ou aux artefacts ayant valeur de symbole important ou ayant directement appartenu à l'artiste.

La Fondation du Musée Charlie Chaplin acquiert les actifs, les terrains et les immeubles du Domaine de Ban dans le but exclusif d'en faire un parc et un musée dédié à l'œuvre de l'artiste et cinéaste qui y a vécu durant les 25 dernières années de sa vie. La Fondation sera garante auprès de la Famille d'assurer la préservation et la mise en valeur du patrimoine légué ou prêté par la succession de Charlie Chaplin.

L'association Chaplin, mandatée par la succession de Charlie Chaplin pour assurer la préservation des droits d'auteur et de l'intégrité du nom de l'artiste et de son œuvre consent à libérer la Fondation du Musée Charlie Chaplin d'un certain nombre d'obligations liées à des droits et redevances pour les fins exclusives du territoire du Domaine de Ban. Les modalités d'application de ces exemptions et des règles de gestion des droits liés au nom et aux produits faisant référence à l'artiste et à son œuvre, ou les deux ensemble, feront l'objet d'une convention entre l'ensemble des partenaires associés au développement et à l'exploitation du musée.

La Société d'Exploitation du Musée Charlie Chaplin assume l'entière responsabilité du financement, de la production et de l'exploitation du site dont la gestion lui est confiée par la Fondation du Musée Charlie Chaplin. Les modalités de ce mandat de gestion et de sa durée, de même que le plan d'investissement et de financement global du projet, tant à son étape de développement qu'à celle de son exploitation, font l'objet d'une convention liant la Société d'Exploitation à la Fondation du Musée Charlie Chaplin.

La Fondation du Musée Charlie Chaplin et la Société d'Exploitation du Musée Charlie Chaplin souhaitent collaborer en vue de fonder deux corporations à but non lucratif : La Société des Amis de Charlie Chaplin et La Fondation (Éducation) appelée à se consacrer au développement de jeunes talents associés aux univers de la pantomime et du cinéma. La première société sera créée à même les contributions de ses membres et elle donnera lieu à la tenue d'activités, de festivals et de communications favorisant la diffusion de l'œuvre de Charlie Chaplin. La seconde société sera financée à même des contributions de fondations et des revenus tirés de l'exploitation du site.

Cette structure de gestion accorde une place de choix à l'établissement de rapports privilégiés avec la communauté de proximité (Corsier-sur-Vevey et les environs), de même qu'avec les intermédiaires des industries culturelle et touristique. Le Domaine doit, de l'avis de ses promoteurs, s'associer aux grandes fêtes et aux festivals caractéristiques de la région et devenir, pour les Suisses eux-mêmes, un lieu de convergence et de rencontre accessible à tous, bien que ses activités soient marquées du sceau de la qualité et du prestige.

LES CENTRES DE DÉCISION

Le Conseil d'Administration de la Fondation du Musée Charlie Chaplin détermine et contrôle les règles de gestion relatives à l'exploitation générale du site : mission, mandats, utilisation des espaces, règles d'entretien et de respect des lieux, octroi d'un contrat d'exploitation, gestion des droits d'auteurs dans le respect des règles déterminées par l'Association Chaplin ou ses institutions désignées à cet effet.

Le Conseil d'Administration de la Société d'Exploitation du Musée Charlie Chaplin a pour mandat de réaliser les investissements nécessaires au projet, de voir à la réalisation des composantes d'exposition et de parcours telles que définies avec la Fondation et d'assurer l'exploitation continue du site selon une période et des modalités déterminées de concert avec la Fondation.



LES RESSOURCES AFFECTÉES À L'EXPLOITATION

La structure de gestion de la Société d'Exploitation du Musée Charlie Chaplin repose sur quatre grandes fonctions administratives :

- la direction générale et la commercialisation
- l'accueil et le service à la clientèle
- la gestion des ressources financières, des fournisseurs et des concessionnaires associés
- la conservation et la diffusion de la collection Chaplin

Ces fonctions essentielles au bon fonctionnement des opérations du musée sont assumées par une équipe permanente d'environ dix professionnels et techniciens oeuvrant sur une base annuelle. Ce noyau dur de gestion est appuyé par des concessionnaires et fournisseurs agissant à titre contractuel, de même que par des ressources occasionnelles venues prêter main forte en haute saison. Cette équipe travaille sous l'autorité d'une direction générale désignée par le Conseil d'Administration de la Société d'Exploitation du musée.

L'équipe permanente

Un directeur général responsable de la gestion d'ensemble, de l'embauche des ressources humaines et de la commercialisation du produit auprès des clientèles régionales et touristiques.

Un adjoint à l'administration chargé de la gestion administrative et financière, des contrôles et de la gestion des inventaires, des relations avec les concessionnaires et les fournisseurs et de la comptabilité en général.

Un comptable chargé de la comptabilité générale de l'organisation.

Un adjoint au service à la clientèle responsable de l'accueil des visiteurs, de la billetterie, de la vente au détail (boutique) et de l'encadrement général des intermédiaires, voyagistes et tour opérateurs de l'industrie touristique.

Un préposé à l'accueil et à la billetterie pour assurer, sur une base annuelle, l'information de base et la vente des billets au public.

Un adjoint à la conservation et à la diffusion responsable de la collection, de son entreposage et de son utilisation conforme aux normes de conservation muséale, de la gestion (entretien préventif et réparations) des équipements et systèmes servant d'appui aux expositions et spectacles, de même que de la programmation d'activités muséales et para muséales destinées au public.

Un technicien pour assurer la gestion préventive, l'entretien et le remplacement des systèmes de contrôles électrique, électronique et informatique, de même que de l'ensemble des composantes scénographiques et multimédias liées au parcours.

L'équipe occasionnelle

Durant la forte saison touristique (environ six mois par année), l'équipe de base s'adjoint l'appui d'employés occasionnels liés principalement à l'accueil et à l'encadrement du public et des marchés des intermédiaires touristiques. Parmi les postes à combler on note principalement :

- Cinq préposés à l'accueil pour la gestion du parking, de la billetterie et de la boutique durant la saison estivale et durant les week-ends de la période hors saison
- Trois guides et animateurs chargés d'encadrer les visites de groupes et les programmes d'activités réguliers ou spéciaux (visites d'entreprise ou de clubs sociaux, festivals, célébrations, etc.) durant la saison estivale et, au besoin, durant les week-ends de la période hors saison
- Un technicien supplémentaire pour appuyer le travail du technicien permanent durant les week-ends de l'année, de même que durant les week-ends de la période hors saison



L'équipe commerciale

Une équipe préposée à la brasserie : voir calculs pro forma liés à ce secteur d'activité dans le budget.

MUSÉE, PARCOURS DU VISITEUR ET BOUTIQUE DE PRODUITS DÉRIVÉS

Estimation des ressources humaines nécessaires à la bonne exécution des opérations courantes de l'organisation

Heures d'ouverture du parcours destiné aux visiteurs

Ouverture du musée, du parcours, de la boutique et de la brasserie terrasse tous les jours de la semaine, de 10h à 18h.

56 heures d'ouverture semaine.

Heures d'ouverture de la brasserie*

Ouverture de la brasserie tous les jours de la semaine, de 10h à 18h pour les visiteurs du site, et de 18h à 22h pour les clientèles de proximité.

84 heures d'ouverture semaine.

* Une analyse des flux de circulation et des ententes particulières restent à établir en vue de déterminer les modalités d'accès aisées de la boutique et de la brasserie au public non visiteur.

Saison touristique : environ 150 jours répartis entre la mi mai et la mi octobre. L'équipe régulière double pratiquement d'effectifs durant la haute saison touristique de manière à assurer un accueil de qualité qui contribue à la notoriété et à l'estime du site.

Hors saison : 215 jours pour les autres périodes de l'année. Durant cette période, l'équipe régulière assume l'ensemble des tâches d'exploitation du site; elle est supportée par un personnel occasionnel les week-ends et lors d'événements spéciaux ou d'accueil de groupes d'une certaine importance.

BESOINS EN RESSOURCES HUMAINES

Caractéristiques des principales ressources du site

Direction générale et commercialisation

L'ÉQUIPE / LA VENTE

Ce poste, confié à un gestionnaire d'expérience dans des secteurs liés aux domaines du tourisme et du marketing, exige leadership, esprit d'équipe et méthode. Cette personne doit être agressive du point de vue du marché, bien connaître et respecter la thématique du lieu tout en étant d'abord et avant tout la voie commerciale de l'organisation. La constitution d'une équipe compétente et l'atteinte d'un chiffre de ventes conforme aux attentes du Conseil d'Administration constituent ses deux plus importantes priorités. Ce poste requiert une disponibilité d'au moins 40 heures / semaine, du lundi au vendredi. Il doit être également accessible les week-ends pour les événements spéciaux et les cas d'urgence au besoin.

La grille horaire des gestionnaires et adjoints tient compte d'une mise en disponibilité cyclique de chacun d'entre eux, pour les week-ends, en fonction des besoins de l'organisation. Le directeur général et son équipe ont le devoir d'établir une grille horaire qui assure la disponibilité d'au moins une ressource permanente et responsable, en tout temps, sept jours par semaine, quelle que soit la période de l'année.



Administration et gestion des concessions et fournisseurs

LES SYSTÈMES ET LES CONTRÔLES QUI GÉNÈRENT LE RENDEMENT

Un gestionnaire disposant d'une expertise et d'une pratique commerciale liées à des biens de consommation. Ce gestionnaire doit d'abord et avant tout avoir une vision « opérationnelle » du fonctionnement du site. C'est la personne des systèmes, des normes, des contrôles, des délais, des contrats et des suivis serrés auprès de tous, employés comme fournisseurs et concessionnaires. Son rôle est davantage tourné vers l'interne, bien que la qualité des processus de gestion et des systèmes mis en place pour faire fonctionner efficacement le site devraient avoir une influence réelle sur la qualité globale de l'expérience vécue par les visiteurs.

Gestion de l'accueil et du service à la clientèle

PORTE-PAROLE DES CLIENTS

Un professionnel d'abord et avant tout vendeur disposant d'une solide expertise en communication et en relations publiques. Un professionnel « terrain » capable de composer avec tous les publics, parlant plusieurs langues et d'une grande disponibilité. Un professionnel également en mesure d'assurer la formation pratique et l'encadrement constant d'équipes d'employés en continu renouvellement appelés à servir le public dans des postes d'accueil et dans une boutique dont il aura la responsabilité. Un poste clé dans la mesure où il met en cause la qualité même de la ligne de front qui sera en relation avec le public. Cette ressource doit être en mesure de valider constamment les besoins, les attentes et les feedbacks des clients : elle en est leur porte-parole et elle les incarne au sein de l'équipe.

Conservation et gestion des collections

PORTE-PAROLE DE L'ARTISTE ET DE L'ŒUVRE

Ce poste exige une ressource professionnelle qui manifeste de toute évidence une passion pour l'œuvre et l'homme qui justifient l'existence du site. Une ressource qui saura se mériter l'estime et la confiance des membres de la Fondation et de la famille et qui sera en quelque sorte garante de la qualité et de l'intégrité globales de l'ensemble des composantes d'exposition du parcours proposé aux visiteurs, tant dans ses aspects thématiques que dans ses aspects techniques et cinématographiques. Cette personne est également responsable de la mise à jour et du renouvellement continu des composantes d'exposition. Elle doit veiller à ce que les expositions elles-mêmes vieillissent bien, étant d'abord et avant tout la garante de l'image de Chaplin et du site. Elle est d'abord et avant tout la porte-parole de Chaplin et de l'héritage qu'il a laissé au monde.



STRUCTURE SALARIALE DES ÉQUIPES PERMANENTE ET OCCASIONNELLE NÉCESSAIRES À L'EXPLOITATION DU MUSÉE ET DU PARCOURS

L'équipe permanente

Fonctions	Heures semaines	Personnes année	Durée de 12 mois	Salaire de base / 40h	Masse salariale
Direction générale et commercialisation	40	1,0	X 12 mois	X 110 500	110 500
Administration et produits dérivés	40	1,0	X 12 mois	X 52 000	52 000
Technicien comptable	40	1,0	X 12 mois	X 52 000	52 000
Gestion de l'accueil et du service à la clientèle	40	1,0	X 12 mois	X 58 500	58 500
Conservation et gestion des collections	40	1,0	X 12 mois	X 71 500	71 500
Préposés à l'accueil / billetterie*	63	1,58	X 12 mois	X 32 500	51 350
Préposés à l'accueil / boutique	63	1,58	X 12 mois	X 32 500	51 350
Personnel de la brasserie : cuisine et plancher **	-	-	-	-	-
Technicien : entretien, prévention, réparation	63	1,58	X 12 mois	X 45 500	72 000
Total des salaires / équipe permanente	389	9,74	X 12 mois	X 53 400	519 200

* Base de calcul : Ouverture de 9h30 à 18h30 tous les jours. Arrivée et départ 30 minutes avant et après les heures d'ouverture et de fermeture aux fins de préparation des lieux (caisses, boutique, inventaire, gestion des files d'attente, etc.)

** Base de calcul : Salaires cuisine = 18% des ventes / Salaires service aux tables = 15% des ventes (voir budget)

L'équipe occasionnelle (haute saison touristique / sur une période de 5 mois)

Fonctions	Heures semaines	Personnes année	Durée de 5 mois	Salaire de base / 40h	Masse salariale
Préposés à l'accueil / parking	63	1,58	X 5 mois	X 23 800	15 668
Préposés à l'accueil / billetterie	63	1,58	X 5 mois	X 23 800	15 668
Préposés à la vente en boutique	63	1,58	X 5 mois	X 23 800	15 668
Guides animateurs pour groupes et parcours	126	3,15	X 5 mois	X 27 000	35 437
Technicien : entretien, prévention, réparation	63	1,58	X 5 mois	X 27 000	17 775
Total des salaires / équipe occasionnelle	378	9,47	X 5 mois	X 25 397	100 216





CHAPITRE SEPTIÈME

Commercialisation du produit

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES PRINCIPALES EN VUE DE
LA CONQUÊTE DES MARCHÉS VISÉS



Préface

NOTE RELATIVE À LA MÉTHODOLOGIE

L'analyse qui suit s'inspire d'une méthodologie qui fut mise à contribution à maintes reprises dans le cadre d'études de faisabilité et de marché portant sur des biens et services reliés aux domaines culturel et touristique. Cette approche consiste essentiellement à :

- isoler les facteurs d'influence des décisions des consommateurs de produits de divertissement culturel ;
- créer une typologie des marchés qui couvre l'ensemble des acteurs susceptibles de contribuer, en amont comme en aval et à l'interne comme à l'externe, au développement de l'entreprise ;
- déterminer les caractéristiques du cycle de vente du produit en regard des divers marchés visés ;
- proposer, pour chacun des marchés, une stratégie de communication spécifique de nature à favoriser l'atteinte des objectifs de rentabilité ou d'achalandage fixés par l'organisation.

Les principaux facteurs considérés dans la stratégie marketing qui suit sont les suivants :

- La structure de gestion de l'organisation
- La vision et la capacité de mobiliser des gestionnaires
- Le savoir-faire technique de ses employés et partenaires
- La qualité et la distinction du produit et du service offert à la clientèle
- La mise en place de justes politiques de prix pour les clientèles individuelles et de groupes
- La pénétration des réseaux de distribution en mesure de générer des volumes importants de clientèles
- La capacité de suivre adéquatement la « route des consommateurs »
- La diffusion de messages attractifs et correspondant aux cordes sensibles des clientèles visées
- Le choix des bons médias et des bonnes tactiques

Une analyse rigoureuse de chacune de ces composantes et la mise en évidence de leur interdépendance devrait permettre aux gestionnaires du Musée Charlie Chaplin de mieux cibler leurs interventions, d'éviter à tout prix l'éparpillement et d'utiliser au mieux chaque franc aux fins de la réussite assurée du projet.



L'étude de positionnement

LES FACTEURS D'INFLUENCE IMPORTANTS

L'analyse qui suit identifie les segments de marchés visés par l'effort de commercialisation du produit, de même que les éléments clés de la stratégie visant à les convaincre d'adopter l'offre que nous leur proposons. Au centre de cette analyse, il y a les quatre grands facteurs d'influence des comportements des consommateurs, soit :

- le prix
- le produit
- le réseau de distribution
- la promotion

La connaissance de ces facteurs et leur positionnement concurrentiel sont essentiels à l'exercice de définition des stratégies appropriées visant la conquête des marchés visés. Les prochains textes définissent les principaux paramètres de ce positionnement, de même que les orientations d'action qu'ils commandent.

La détermination des taux de pénétration de marché précédemment établis tient compte des caractéristiques des divers segments de marché, de même que des lois mathématiques qui découlent de l'expérience de sites comparables en Europe et tout particulièrement en Suisse, comme le démontre l'analyse comparative ou dite « benchmarking » du Château de Chillon. Si le réalisme s'impose dans les analyses statistiques reliées au présent projet, il n'en importe pas moins de considérer l'ensemble des avenues de commercialisation susceptibles de permettre aux promoteurs du projet de dépasser les règles actuelles du marché de référence. Le Musée Charlie Chaplin peut aussi chercher à faire mieux que ce que le marché compétitif réalise déjà. Il faut, pour cela, se démarquer par le dynamisme de son produit et par une communication qui va au-delà de l'information pour toucher et convaincre. Le plan de commercialisation doit notamment :

- choisir les bonnes clientèles
- proposer un prix d'achat qui corresponde aux habitudes attendues des clients visés
- configurer un produit qui se démarque de la concurrence et dont la valeur ajoutée est aisément perceptible par les clients visés
- adresser aux clients les messages qui touchent leurs cordes sensibles
- être en mesure de convaincre les marchés intermédiaires offrant des perspectives de conquête de masses critiques de clientèles

Succès d'estime = succès financier

Premier objectif : un succès d'estime. Deuxième objectif : un succès financier. Les promoteurs du Musée Charlie Chaplin doivent viser l'atteinte de ces deux objectifs. La qualité et l'authenticité du produit, de même que la chaleur de l'accueil aideront à atteindre le premier objectif. L'agressivité de la stratégie marketing et l'à-propos des moyens de communication destinés aux intermédiaires (approche push) et aux consommateurs (approche pull) devraient permettre de faciliter l'atteinte du second.

L'analyse de ces facteurs devrait permettre de dégager les forces, les faiblesses et les défis auxquels seront définitivement confrontés les gestionnaires du Centre. Il en découlera une stratégie marketing adaptée à chacun des marchés, qui mise sur les forces de l'organisation, qui cherche à en faire oublier les faiblesses (personne n'est parfait et les contextes idéaux sont rarissimes) et qui détermine le ou les facteurs d'influence les plus susceptibles de conduire à la conquête effective des marchés visés.



PREMIER FACTEUR DE RÉUSSITE UN POSITIONNEMENT PRIX À LA HAUTEUR DU PRODUIT ET DU MARCHÉ

Compétitivité et accessibilité

Le Musée Charlie Chaplin doit établir un positionnement qualité / prix qui respecte les habitudes des consommateurs de produits culturels et de divertissement en Suisse et en Europe.

L'équilibre et la compétitivité demeurent les meilleurs guides en cette matière :

- sous-évaluer le prix d'un produit innovateur – et donc attractif - contribue à dévaloriser l'image de marque haut de gamme qu'on cherche à lui accoler et qu'il mérite de toute évidence ;
- par contre, offrir un prix au-dessus de toute référence régionale ou nationale de même nature condamne l'entreprise à ne rejoindre qu'une élite, passant ainsi à côté de l'atteinte des masses critiques pourtant essentielles à la rentabilité recherchée.

Une conjoncture économique plutôt favorable

L'étude économique réalisée dans le cadre de ce projet a déjà démontré que les Suisses consacrent une part significative de leurs revenus aux voyages et aux activités de culture et de divertissement. Ils se situent, dans ces domaines, aux premiers rangs des consommateurs européens. Il en est de même pour les touristes étrangers qui choisissent la Suisse comme destination de vacance ou de voyage à diverses fins. Les visiteurs étrangers qui se déplacent en Suisse ont dépensé, en l'an 2000, plus de 7,5 milliards de francs dans des institutions de restauration, d'hébergement et d'activités touristiques de toute nature. On se rappellera que les touristes étrangers dépensent en moyenne 315 francs par jour lorsqu'ils viennent en Suisse.

On a vu également, dans l'état de la situation touristique mondiale, que cette industrie poursuivra une nette expansion au cours des deux prochaines décennies (données de l'Organisation mondiale du Tourisme). L'amélioration générale de la qualité de vie en Europe de l'Est, l'ouverture sur le monde et la croissance économique phénoménale de certains marchés émergents (tels la Chine, l'Inde, des pays de l'Asie du Sud Est et du Pacifique...), la hausse du taux de scolarité et l'ouverture de plus en plus accélérée des jeunes internautes sur le monde et les cultures diverses, tout cela devrait contribuer au moins à consolider, fort probablement à accroître, la part relative occupée par l'industrie touristique dans la production nationale suisse.

Un milieu compétitif pour certains types de clientèles

Le Musée Charlie Chaplin a pour but de devenir l'une des attractions muséales par excellence de Suisse et d'Europe. La seule façon d'y parvenir est de viser des masses critiques de consommateurs, donc de rechercher une stratégie axée sur les volumes et les marchés d'intermédiaires les plus susceptibles de les conduire à Corsier-sur-Vevey. Il faut rejoindre le plus large spectre possible de clientèles, de l'érudite le plus critique au citoyen le plus simple. L'objectif d'accessibilité, tant en terme de prix que de produit, doit donc se situer au centre des stratégies de vente adoptées.

Les clientèles qui voyagent en groupe réclament, pour leur part, des politiques préférentielles. Cela est inscrit dans les mœurs mêmes de ceux qui pilotent ces voyages et décident des destinations qu'ils vont offrir à leurs clientèles. Il faut aider les intermédiaires à faire de bons profits avec notre offre si on veut les attirer en grand nombre. Il faut doter l'entreprise d'une politique tarifaire souple – voire hautement attractive – pour les intermédiaires à l'origine des voyages de groupe (garantie du meilleur prix, commissions sur ventes, ratios de gratuités, essais de produits, etc). Cette approche est indissociable d'une stratégie axée vers la conquête de forts volumes.



Un équilibre respectueux des attentes d'un marché qui a changé

Ces dimensions doivent être mises en relation avec celles, plus emballantes, d'un marché prêt à consommer et plus ouvert que jamais à des produits culturels offrant un bel équilibre de découverte et d'expérience. Le spectaculaire et l'émotion doivent cohabiter avec la substance chez des consommateurs qui viennent de vivre intensément les premières décennies d'une révolution, celle de l'information, particulièrement dominée par les univers de l'image, de l'innovation et de l'interactivité.

La conjoncture économique nationale et internationale plutôt favorable, la notoriété de l'artiste à l'origine du projet, les caractères substantiel et spectaculaire du produit envisagé, de même que l'intérêt fascinant que les enfants du nouveau siècle accordent au monde de l'image et du cinéma sont autant de facteurs qui laissent croire au dépassement des objectifs fixés par ses promoteurs. Ces facteurs justifient l'établissement d'un positionnement prix raisonnable et compétitif visant à rejoindre une masse critique de clientèle et susceptible de ne pas déstabiliser les intermédiaires de l'industrie touristique capables de générer à eux seuls la base financière de la future organisation.

C'est pourquoi la politique tarifaire retenue pour le site repose sur une hypothèse relativement conservatrice. L'approche de prix proposée se veut compétitive malgré la notoriété et la crédibilité déjà établie du principal propagandiste du Musée, Charlie Chaplin. Le Musée Charlie Chaplin doit faire ce qu'il faut pour être perçu attrayant, distinctif, intelligent et émouvant dès ses premiers mois d'existence. Le produit et sa configuration particulière devrait constituer une force d'attrait remarquable pour le vaste marché que semble justifier le positionnement au prix fort raisonnable (revenu moyen de 8,62 FS du billet) déjà évoqué. En conjuguant un mix-marketing « prix-produit » compétitif, le Musée Charlie Chaplin se donne toutes les chances d'atteindre une notoriété en conformité avec la recherche de « masse critique » qui est à la base de sa stratégie de vente.

DEUXIÈME FACTEUR DE RÉUSSITE UN POSITIONNEMENT PRODUIT HAUTEMENT COMPÉTITIF

Le Parc Chaplin illustre l'heureux mariage de la culture et du divertissement. Il est un parc du geste et de l'image offrant une dynamique symbiose de divers modes d'expressions artistiques classiques et contemporains. Ce site n'est ni un musée, ni un centre d'interprétation, ni un lieu thématique. Il est tout ça à la fois. On y retrouve un univers de découverte, d'expérience, d'aventure et d'émotion fait de vitrines, de panneaux et de décors évocateurs, de lieux de spectacles cinématographiques et multimédias tout aussi spectaculaires que substantiels. On y découvre l'intimité d'un homme sensible à la vie, aux autres, à la société... dans un monde qui est le sien, là où il a vécu durant plus de 25 ans à la manière d'un homme comme tous les autres, avec sa famille, ses amis et ses souvenirs impérissables. Cette observation se situe au centre de l'offre qui doit être proposée aux marchés visés par la stratégie de commercialisation.

L'offre principalement destinée aux marchés des consommateurs suisses et européens de produits de divertissement culturel se veut tout aussi spectaculaire que substantielle. Et elle sera, en vertu de l'homme qui l'inspire, particulièrement touchante. Substance, spectacle et émotion se situent également au cœur du positionnement du produit qui doit être offert aux publics visés.

Le parcours proposé au Domaine de Ban veut divertir et étonner, avec ses paysages de manoir, de jardin, de lac et de montagnes. Construit à la manière d'un parcours et inspiré principalement par l'œuvre cinématographique de Charlie Chaplin, ce site épouse davantage les caractéristiques d'un parc que d'un musée. C'est pourquoi ses promoteurs peuvent escompter une durée de séjour plus longue que celle qui prévaut généralement dans une institution muséale classique.



Le Parc Chaplin se veut aussi l'expression des capacités actuelles d'innover et d'interpréter. Il est en cela aussi technologique, bien que l'imagerie et la pantomime dont il se fait le propagandiste soient d'un autre temps. Le site dédié à Charlie Chaplin fait appel aux médias, aux techniques et aux technologies actuelles les plus susceptibles de rendre le spectaculaire et l'émotion attendus d'un public de plus en plus friand de nouveautés. L'image noir et blanc, la pellicule, le muet... côtoient, dans ce lieu, les univers technologiques associés à l'image numérique, à l'infographie et à l'image de synthèse, à la virtualité, aux décors animés, à l'holographie et aux effets plurisensoriels et tactiles dont l'efficacité n'a généralement d'égale que la subtilité avec laquelle ils sont utilisés.

Le parc imaginé en hommage à l'œuvre de Chaplin est artistique, profondément esthétique et substantiel. Chaplin n'est pas qu'un maître du geste; il est aussi un maître de la lumière et de l'image. Le site imaginé pour cet artiste doit en refléter toutes les dimensions et il n'est pas à douter que la réussite de l'expression artistique qui rend hommage à un tel créateur représente l'un des plus importants défis des scénographes et producteurs qui ont pour tâche de réaliser le parcours qui sera proposé aux visiteurs.

Le site dédié à Charlie Chaplin doit aussi vivre en harmonie avec l'environnement naturel et urbain dans lequel il se trouve. L'intégration à l'espace de verdure et aux infrastructures urbaines caractéristiques de Corsier-sur-Vevey, une commune qui a accueilli, admiré et respecté l'homme qui se profilait derrière l'artiste, doit se situer au cœur du projet défini pour le site. Ce site doit être imaginé de concert avec la communauté régionale et devenir un fleuron source de fierté pour les gens qui vivent à Corsier-sur-Vevey et ses environs.

Le Parc Chaplin est un haut lieu d'activités où se marient culture et divertissement. Il apporte aux enfants et aux familles à la recherche d'un divertissement simple et agréable, des heures de plaisir, de sourire, de détente et d'émotion qui rejoignent l'objectif de distraction et de rire si cher à Chaplin. Il constitue également pour les amateurs de cinéma et les érudits des arts reliés à la scène une occasion de découvertes riches en mesure de fournir un nouvel éclairage sur la vie d'un homme qui a marqué le siècle du cinéma. Le Parc Chaplin se démarque enfin par les caractères éminemment authentique et intime d'un lieu auquel l'artiste a consacré les 25 dernières années de sa vie. Il n'existe qu'un seul lieu de ce type au monde. Il est exclusif et il est, par-dessus tout, vrai. Et c'est sa vérité qui va le rendre touchant! S'y rendre, c'est effectuer une rencontre, un pèlerinage diront certains, qui ne peuvent être servis que par un développement respectueux de l'environnement bâti et paysager dont Chaplin prenait un soin particulier.

Ce positionnement doit se situer au cœur de la stratégie de communication de ses promoteurs et rien de mieux que la vérité ne peut mieux résumer le caractère recherché de l'offre proposée aux visiteurs.

TROISIÈME FACTEUR DE RÉUSSITE DEVELOPPER LE MARCHÉ DES INTERMÉDIAIRES QUI REJOignent DE VASTES MARCHÉS

Donner une place d'importance aux clientèles voyageant en groupe

Le Musée Charlie Chaplin offre un produit accessible à un segment de marché relativement large et capable d'intéresser les clientèles de proximité, les étudiants, les familles tout autant que les clientèles strictement touristiques. Les clientèles voyageant en groupe devraient constituer entre le quart et le tiers de la clientèle totale qui se rendra sur le site. Ils représentent un volume significatif qu'il faut savoir rejoindre via les marchés intermédiaires les plus susceptibles de convaincre les consommateurs de produits culturels et touristiques voyageant le plus souvent en groupe (associations, clubs d'entreprise), seul ou en couple. Ces réseaux d'intermédiaires sont relativement aisés à identifier. Leur nombre est signifiant et la stratégie de commercialisation doit en tenir compte.



Pour le touriste ou l'excursionniste qui voyage en groupe, l'intermédiaire visé par les promoteurs du Musée Chaplin, le Tour Opérateur ou l'agence réceptive qui vend la destination Suisse aux voyageurs étrangers; ce sont les associations ou les clubs d'entreprise dont les activités s'étendent aisément aux domaines de la restauration ; c'est aussi le guide touristique qui prend en charge des groupes venus découvrir la région, ou l'agence de relations publiques qui prépare des programmes sur mesure pour les gens d'affaires et leurs conjoints qui s'installent pour quelques jours dans la région, le temps d'un congrès ou d'un séminaire. Ces « revendeurs » s'attendent à recevoir des programmes de promotion et de ventes préférentiels (garantie du meilleur prix, essai de produit, ristournes au volume, accueils VIP ou personnalisés pour certaines clientèles, familiarisation tours, etc.).

Pour l'étudiant, les intermédiaires sont les professeurs, les directions d'écoles ou, dans certains pays, le département ou le ministère de l'Éducation qui a pour mandat d'élaborer les programmes de cours et de fixer les politiques relatives aux sorties scolaires. Ce sont aussi les parents qui peuvent influencer les enseignants dans leurs choix de sorties pédagogiques ou même des institutions culturelles ou muséales bénéficiant d'une longue tradition d'accueil de groupes scolaires. Mais dans le cas précis qui nous préoccupe, les premiers concernés sont sans contredits les professeurs qui s'intéressent à l'histoire, au cinéma et même aux sciences sociales. Il faut structurer des politiques de promotion et d'accueil sur mesure pour ces décideurs.

Pour le grand public (les résidents), les intermédiaires ce sont les médias d'information et les amis qui, par leur bouche à oreille, peuvent faire plus - et pour peu de frais - que toute campagne de publicité. Les médias sont les alliés naturels des institutions qui apportent la nouveauté, encore plus de celles que l'on peut associer à de grands noms qui soulèvent spontanément l'intérêt de larges publics. Ce qui est sans conteste le cas avec Charlie Chaplin. Il faut les mettre dans le coup en développant avec eux une complicité qui leur donne accès à toute l'information – parfois même privilégiée – relative au site et à ses expositions. Les médias spécialisés dans les domaines du tourisme, du cinéma et des arts en général peuvent également devenir de bons alliés des promoteurs dans leurs tentatives de rejoindre tout autant les intermédiaires touristiques que certains publics spécialisés.

QUATRIÈME FACTEUR DE RÉUSSITE CIBLER LA COMMUNICATION DE MASSE

Un visuel et un message forts

Le Musée Charlie Chaplin traite d'un sujet universel en mesure de toucher une population répartie aux quatre coins du globe. La notoriété et l'estime portées au personnage imposent un message qui centre toute l'attention sur son regard et sur les symboles qu'on lui associe. Le lieu possède le potentiel pour offrir aux visiteurs une expérience humaine, touchante, substantielle et spectaculaire. Ce sont là autant d'ingrédients qui devraient contribuer au développement d'un créatif publicitaire qui mise sur l'authentique, la simplicité et le symbolisme. Les outils promotionnels de l'organisation doivent traduire en un coup d'œil (visuel) et une seule expression (message) la personnalité du site et le bénéfice immédiat qu'il procure aux visiteurs qui s'y rendent. Ce visuel et ce message doivent être intégrés dans des outils promotionnels passe-partout qui traduisent bien le dénominateur commun agréable et attractif pour l'ensemble des clientèles touristiques, scolaires et résidentielles visées par le Centre.

Rejoindre aussi les résidents

Les clientèles de proximité (résidents ou visiteurs se déplaçant à moins d'une heure de route du site) font appel à une dynamique particulière de communication. Alors que les clientèles scolaires ou touristiques suivent généralement des routes tracées d'avance par des intermédiaires qui planifient tout pour elles, les résidents ou les visiteurs (touristes et



excursionnistes généralement qualifiés dans l'industrie de FIT) se déplaçant seuls, en couple ou en famille, suivent une route qui n'est tracée que par eux-mêmes. Ces clients demandent à être atteints « un par un », et la meilleure façon de le faire est d'utiliser des stratégies de communication de masse ou des activités de promotion ciblées mettant notamment à contribution les centres d'information touristique, les hôtels, les restaurants et les infrastructures commerciales de la région, autant de « passages obligés » qu'ils ne peuvent éviter de fréquenter.

Peu importe le choix des stratégies, une constante demeure : celle qui sous-tend que la meilleure façon de rejoindre un visiteur consiste tout simplement à « suivre sa route ». L'état de l'industrie touristique et la description des flux de visiteurs et des routes qu'ils empruntent fournissent tous les indicateurs requis pour arrêter une stratégie qui risque d'être des plus efficace. Des voies d'actions précises en ce domaine sont d'ailleurs proposées dans le plan de communication qui découle des présentes orientations marketing. Les meilleurs alliés en ce domaine demeurent les bureaux d'information touristique et les intervenants divers reliés aux secteurs de la restauration et de l'hôtellerie. La stratégie de vente retenue par les promoteurs du site devra impérativement en tenir compte et savoir mettre en avant autant d'alliances, de forfaits ou de stratégies concertées mettant à contribution une série importante de partenaires commerciaux, culturels et touristiques sélectionnés en mesure d'orienter les visiteurs vers le site du Domaine de Ban.

L'importance d'adapter la communication aux diverses clientèles

L'organisation est appelée à faire des choix structurants et économiques en regard des diverses formes de communication qu'elle devra privilégier. Les stratégies de publicité, les activités de promotion des ventes (coupons spéciaux, maillages avec grandes chaînes de magasins...), les démarches de marketing direct (mailing ciblés), de télémarketing (relances téléphoniques systématiques) et e-marketing ont tous des vocations et des limites bien particulières, notamment dans le contexte de ressources financières limitées. La qualité de la stratégie retenue à cet égard pourrait faire la différence entre un profit et une perte, même dans le contexte d'un positionnement « prix-produit » compétitif. C'est pourquoi il faut, dès le point de départ, préciser les cibles et les stratégies appropriées pour les atteindre et, surtout, pour les convaincre.

Les expériences à succès qui constituent les plus belles références commerciales sont celles qui ont su, par leur communication, « toucher » le consommateur auquel elle s'adressent. C'est dans cet esprit que doit être imaginée la communication d'un site inspiré par l'humanisme d'un des plus grands artistes du dernier siècle.





CHAPITRE HUITIÈME

Stratégie de commercialisation

DES VALEURS D'ENTREPRISE BIEN ÉTABLIES ET INTÉGRÉES
DANS LA GESTION DE L'ORGANISATION

Stratégie de commercialisation

Le Domaine de Ban n'est pas un endroit comme les autres. Il est unique. Il existe plusieurs parcs aquatiques sur un continent, mais il n'y existe qu'un seul domaine qui a accueilli le cinéaste le plus connu du XX^e siècle. L'approche de gestion privilégiée par ses promoteurs doit savoir s'inspirer des valeurs et de l'héritage laissés par l'homme qui y a vécu les vingt-cinq dernières années de sa vie. Perfectionniste, obsédé par l'offre d'excellence, constant dans la qualité, impliqué à fond de train dans tous les dédales de son art, Charlie Chaplin producteur et réalisateur devrait inspirer les producteurs et les réalisateurs du parcours qui lui sera dédié. Une telle transposition peut prendre plusieurs formes. Pour les fins du plan organisationnel et des stratégies de gestion qui doivent mener l'entreprise au succès, on peut retenir trois expressions clés susceptibles de guider l'entreprise et de rappeler la dimension de l'artiste : qualité et authenticité du produit, respect des publics à qui est dédié ce parcours, distinction et dynamisme des modes de commercialisation privilégiées pour le faire connaître. Ces facteurs constituent les bases sur lesquelles doivent reposer l'ensemble des stratégies de gestion et de commercialisation du site dédié à Charlie Chaplin. Ils sont essentiellement rattachés à une trilogie « produit / accueil / commercialisation ». Le premier fait référence à la qualité, le second à la chaleur, le troisième à l'agressivité.

Un produit de qualité et touchant d'authenticité

L'offre proposée aux visiteurs qui se rendent au Domaine de Ban est unique en raison de l'authenticité du lieu, du prestige que lui confère son célèbre propriétaire, du mariage de l'univers noir et blanc avec celui des techniques de diffusion contemporaine et de l'intégration de l'ensemble des composantes architecturales et paysagères qui font l'unicité du lieu. L'offre du Domaine de Ban se distingue également par son enracinement dans une région d'art et de culture qui célèbre déjà l'audace des créateurs d'images des temps modernes. La présence d'un cinéma dédié notamment au nouveau cinéma et à la relève, l'association du site à des festivals d'image, la tenue d'activités sociales et de grandes fêtes dans les jardins et la présence d'un théâtre en plein air devraient contribuer à positionner le produit comme allant au-delà de la stricte fonction muséale et touristique et susciter en cela l'adhésion spontanée de la communauté régionale. Mais s'il est un facteur qui doit permettre à l'offre du Domaine de Ban de se démarquer, ce doit être l'émotion. La lumière, les décors, les ambiances, les objets, les souvenirs doivent concourir à donner au lieu les dimensions artistique et humaniste qui ont caractérisé le personnage, toute sa vie durant, de l'enfant de East Lane au citoyen respectacle de Corsier-sur-Vevey.

Une gestion axée sur l'approche clientèle

Le plan organisationnel présenté dans l'étude économique relative au site, met l'accent sur la polyvalence et la disponibilité d'une équipe professionnelle dont l'action est constamment centrée sur les clients. Les gestionnaires du site doivent relever le pari d'une gestion généreuse à l'égard du public, se mettre totalement à son écoute et manifester sa disposition à adapter continuellement son produit aux attentes et au besoin d'un marché en constante évolution. La création de deux postes professionnels dédiés respectivement aux relations avec les marchés (accueil, service à la clientèle et vente de produits dérivés) et au développement continu du produit (conservation et gestion des collections) exprime de manière tangible la priorité accordée par les gestionnaires du site à la qualité des rapports qu'elle entend maintenir avec ses clientèles intermédiaires comme avec ses clientèles finales.



Une mise en marché ciblée

La communication d'entreprise doit être à l'image du produit et de la philosophie de gestion privilégiées par l'organisation, c'est-à-dire authentique, touchante, audacieuse, plutôt spectaculaire et toujours substantielle. Le Domaine du Ban s'appliquera, de manière méthodique, à conquérir les parts de marchés les plus naturelles et les plus susceptibles de générer la masse critique de visiteurs attendus. Ses gestionnaires étonneront en privilégiant des alliances stratégiques et des pistes de mise en marché parfaitement adaptés à l'industrie des intermédiaires touristiques (du tour opérateur à l'hôtelier local) et offrant, pour des coûts relativement bas, des impacts économiques qui peuvent être considérables. La communication de masse, orientée vers la population sera, elle, au cœur d'une communication événementielle misant principalement sur les médias et mettant à contribution la notoriété et l'estime déjà acquises à l'artiste et à l'homme que célèbre le lieu.

Les lignes qui suivent s'attardent à définir les orientations de la commercialisation et des tactiques de communication, de relation publique, de publicité et d'alliances qui en découlent.



UN MARKETING AGRESSIF ET DISTINCTIF

Les principes directeurs de gestion

La stratégie de marketing qui suit décrit avec le plus de précision possible la nature des marchés et des clientèles qui sont les plus susceptibles d'aider le site à atteindre les objectifs d'estime, de crédibilité et de rentabilité qu'il s'est fixés. Le plan détermine également les stratégies et les moyens de communication les plus appropriés pour rejoindre spécifiquement chacune des clientèles associées à ces marchés.

Une analyse détaillée des observations et des problématiques particulières au projet permet déjà de dégager un certain nombre de principes directeurs en mesure de guider les choix stratégiques reliés à la commercialisation du produit auprès des clientèles touristiques et résidentielles visées.

LE DOMAINE DE BAN / LE MUSÉE CHARLIE CHAPLIN LES PRINCIPES DIRECTEURS DE LA STRATÉGIE DE COMMERCIALISATION

1. Élaborer une stratégie de marketing qui s'inspire d'une vision d'entreprise à long terme et qui n'hésite pas à asseoir son développement sur des valeurs de gestion centrées sur la qualité, l'approche clientèle, le maillage d'entreprises et la mobilisation du personnel.
2. Développer un produit innovateur, qui se renouvelle continuellement et qui sait s'adapter aux attentes d'un marché en attente d'émotion, de découverte et de nouveauté.
3. Viser des segments de marché importants en développant une approche d'interprétation accessible à tous les publics et misant sur l'artiste, l'humour et l'humanisme qui le caractérisaient.
4. Privilégier des stratégies «push» orientées vers les intermédiaires et les réseaux de distribution, peu coûteuses et s'adressant à des cibles très pointues, mais non moins efficaces, dans la mesure où elles atteignent des relayeurs d'influence capables de rejoindre des masses critiques de visiteurs potentiels.
5. Miser sur la constitution de banques de données internationales, complètes et à jour sur les réseaux d'intermédiaires touristique, culturel et économique nécessaires à la mise en place de stratégies efficaces de marketing direct, de télémarketing et de e-marketing.
6. Limiter les efforts stratégiques dits « pull », orientés vers le grand public et généralement plus coûteux, privilégier plutôt des approches « push » destinées à des cibles résidentielles et touristiques bien identifiées.
7. Mettre à contribution les intervenants commerciaux majeurs de la région immédiate en vue d'en faire des relayeurs convaincus capables d'orienter leurs propres visiteurs, résidents et touristes, vers l'offre du Domaine de Ban.
8. Miser sur la notoriété de l'artiste qui justifie l'aménagement du site en développant un réseau de relations privilégiées avec les médias spécialisés, imprimés et électroniques, des univers du tourisme, de la culture, du cinéma et de l'image en général.
9. Privilégier des stratégies qui s'inspirent d'une vision régionale du développement économique et qui mettent notamment à contribution de dynamiques partenariats avec les partenaires culturels et touristiques du Canton de Vaud.
10. Développer des mécanismes de feedback et de dialogues constants avec les clientèles et les partenaires de manière à pouvoir suivre l'évolution de leurs attentes et adapter le produit à celles-ci.



LA CONQUÊTE DES MARCHÉS LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

L'élaboration des choix stratégiques doit reposer sur une approche d'analyse systémique passant en revue l'ensemble des facteurs et des acteurs susceptibles d'influencer, en amont comme en aval, le succès futur de l'organisation. Il faut, pour cela, des modèles éprouvés. Celui que nous avons retenu fait référence à quatre marchés bien spécifiques couvrant toute la panoplie des acteurs possibles du succès – et, sous entendu, de l'échec – de l'entreprise. Ce sont :

- les publics intrants
- les publics intermédiaires
- les publics extrants
- les publics internes

LES PUBLICS INTRANTS

Ce sont les intervenants qui influencent les activités de l'entreprise. Certains ont des impacts positifs, soit en créant la demande, soit en fournissant des ressources. D'autres peuvent avoir des impacts négatifs en imposant des contraintes ou en nuisant à son développement. Parmi eux, on retrouve notamment :

- les acteurs ou les partenaires qui mettent à la disposition de l'organisation des ressources humaines, financières, technologiques, informatives, des services ou des appuis de nature à l'aider à atteindre ses objectifs;
- les pouvoirs publics qui, de par leur rôle de réglementation, peuvent imposer à l'organisation des obligations ou des règles de conduite susceptibles de devenir contraignantes pour l'atteinte des objectifs d'entreprise;
- les acteurs dont l'action peut nuire, d'une façon ou d'une autre, à l'organisation; on inclut dans cette catégorie les concurrents directs et indirects, les adversaires et, surtout, les clients insatisfaits.

LES PUBLICS INTERMÉDIAIRES

Ce sont les acteurs dont les interventions font le lien entre l'organisation et la clientèle terminale visée, soit celle qui achète. L'intermédiaire est généralement celui qui fait acheter le produit par la clientèle visée par la stratégie de marketing. Dans cette catégorie, on retrouve:

- les distributeurs, les grossistes, les courtiers, les diffuseurs, qui assurent le commerce, la promotion, la vente ou la production de services connexes à l'offre de l'organisation ou susceptibles d'avoir un impact sur son achalandage; on retrouve souvent ces agents ou ces leaders parmi les grossistes et les agents de voyage, les guides touristiques, les agents de voyage et même les chauffeurs de taxi et les concierges des grands hôtels;
- les communicateurs qui permettent à l'organisation de produire ou de diffuser son message jusqu'à la clientèle terminale visée; on retrouve dans cette catégorie les médias d'information, les journalistes, les agences de distribution de circulaires, leur personnel, etc.



LES PUBLICS EXTRANTS

Ce sont les publics terminaux, les plus importants, puisque ce sont les clients ultimes que l'organisation veut précisément convaincre d'adhérer à l'offre; en clair, ce sont ceux qui achètent. Parmi eux, on retrouve :

- les visiteurs qui ont déjà acheté le produit ou qui sont susceptibles de l'acheter;
- les individus qui adhèrent à la cause que l'on défend ou qui recherchent tout naturellement (spontanément, c'est-à-dire des fans inconditionnels de cinéma et des collectionneurs) l'offre que leur propose l'organisation;
- indirectement, le grand public susceptible de contribuer à véhiculer une perception positive ou négative à l'égard de l'offre de l'organisation.

LES PUBLICS INTERNES

Cette catégorie de clientèles regroupe les administrateurs, le personnel, les bénévoles et toutes autres personnes actives dans l'organisation ou ses partenaires et fournisseurs les plus proches, susceptibles de jouer un rôle d'influence actif, positif ou négatif, sur la qualité globale de l'offre et de sa commercialisation.



LES PUBLICS INTRANTS LES FOURNISSEURS

Les fournisseurs de produits et services:

Les organisations ont l'habitude de prendre pour acquis que les fournisseurs sont là pour délivrer aveuglément des biens et qu'il suffit de faire miroiter la menace d'un non paiement pour obtenir un service de qualité. Il n'y a rien de plus faux et nous le savons tous. Les organisations ont tout à gagner à s'entourer de fournisseurs qui sont vus et qui agissent à son égard comme de véritables partenaires. Il faut chercher à développer une approche de partenariat avec l'ensemble des fournisseurs de biens et service. L'approche qualité énoncée dans le plan organisationnel exige que l'organisation s'occupe de ses fournisseurs, qu'elle édicte à leur intention des normes de qualité et qu'elle prenne aussi le temps de les associer au projet d'entreprise qui constitue sa raison d'être.

Visite obligatoire
du site
Politique de billets
de faveur
Activités sociales
pour les partenaires

Tous les fournisseurs de l'entreprise ont notamment l'obligation, avant que ne soit concrétisée une entente contractuelle, de visiter le site et d'en comprendre le fonctionnement dans son ensemble. Il n'est de contrat signé avec des fournisseurs qui ne sont conscients de l'ensemble du fonctionnement et des objectifs de l'entreprise. Les gestionnaires, professionnels et techniciens assurant la ligne de front des services offerts à l'entreprise se voient octroyer un billet de faveur familial permettant à leurs proches de découvrir la dimension du site. De la même manière, l'organisation peut structurer, annuellement, une activité sociale (pique-nique, portes ouvertes, fêtes au jardin, cinéma en plein air...) destinée aux familles des fournisseurs, partenaires et autorités publiques exerçant un rôle d'influence, en amont ou en aval, sur la qualité globale de l'offre muséale.

Politique de
commandites
externes

La commandite de valeurs ajoutées découlant de la location ou de l'achat de biens et services peut avoir un impact significatif sur la qualité globale de l'offre destinée au public. L'entreprise entend favoriser la création de telles ententes avec ses fournisseurs dans la mesure où elles se traduisent par des économies d'échelle pour l'organisation et des valeurs ajoutées perceptibles pour le client, dans un contexte où sont respectés les droits afférents au nom Chaplin et à son œuvre.

Services préférentiels
aux fournisseurs et
partenaires

La complicité de l'entreprise avec ses fournisseurs est également maintenue par l'offre d'activités promotionnelles destinées à raffermir les sentiments d'appartenance et de fierté de ces derniers et de leurs employés et partenaires à l'égard de l'institution de Ban. L'offre de billets de commandite, de billets de faveur auprès de relayeurs, la programmation d'activités sociales destinées aux familles des employés des fournisseurs ou l'offre de services préférentiels (location de salles pour réunions d'affaires ou activités sociales d'entreprise, repas, visites à rabais...) s'inscrivent dans cette perspective.

Les pouvoirs publics

Le Musée Charlie Chaplin devrait disposer d'une aura qui déborde largement le cadre de Corsier-sur-Vevey et de la région. Cet artiste se veut aussi un porte-étendard pour tout le pays. Il rappelle au monde qu'il a choisi la Suisse, pour son accueil et sa quiétude, et qu'il a toujours été reconnaissant à sa population de lui avoir donné l'occasion de vivre dans ce pays une vie familiale normale. Le site peut devenir un symbole pour tout un pays s'il est porté en estime de la part des principaux leaders politiques et sociaux, tant du Canton de Vaud que de la Suisse dans son ensemble. La communication destinée aux publics intrants devrait s'attaquer à ce défi. Les leaders d'opinion du canton et du pays doivent s'approprier le site, le reconnaître comme un des leurs et accepter avec enthousiasme de participer à son développement, via des programmes d'appuis technique et financier ou via l'association de l'État ou d'institutions publiques à certaines programmations sociales ou économiques.



Une place en vue dans la promotion touristique cantonale

Il serait souhaitable que le site devienne, par exemple, le lieu phare de la promotion touristique cantonale et nationale. Les ministères et institutions à vocation économique, touristique et culturelle devraient faire l'objet de représentations particulières en vue de s'assurer que le site a, dans les publications gouvernementales, toute la place qui lui revient.

Politique d'accueil VIP

Les leaders publics sont traités par les gestionnaires du Musée Chaplin comme des alliés et partenaires que l'on associe aisément à toutes les manifestations publiques (lancements, festivals, activités sociales...) susceptibles de bien servir en même temps leur notoriété et celle du musée. Les autorités du musée les traitent également en partenaires privilégiés en leur donnant accès à une information privilégiée et en les considérant dans le respect de leur statut VIP. Une politique d'accueil VIP est d'ailleurs déterminée au sein de l'organisation, prévoyant notamment le type de réception à structurer, la nature des cadeaux ou souvenirs en fonction des rangs des dignitaires, les termes d'une visite guidée vraiment spéciale, la signature d'un grand livre officiel, la remise de plaques souvenirs, la désignation de membres honoraires de haut prestige, etc.

Un programme d'activités sociales pour la région

Les dirigeants du musée encouragent enfin les autorités publiques à s'associer à la définition d'une programmation annuelle d'activités sociales ou de célébrations destinées en priorité aux résidents de la région. Des projets d'exposition temporaire, le déplacement de certaines pièces vers l'extérieur du site, la tenue de symposiums sur des sujets liés au cinéma et au monde de l'image en général, etc.

Solidaire de l'industrie touristique régionale

Le musée Charlie Chaplin se fait de plus un devoir de désigner, chaque fois que requis, un interlocuteur dynamique présent aux différentes tables régionales de concertation et de développement économique et touristique. Il est membre à part entière des principales associations économiques de sa région et il agit en tant qu'acteur économique et social en s'impliquant dans la défense de causes communes à l'ensemble de l'industrie touristique régionale dans la mesure où la cause défendue rejoint, bien sûr, ses propres convictions. De manière générale, les dirigeants du musée n'hésitent pas à défendre la cause des intervenants de son secteur, quitte parfois à assumer certains leadership (représentation, lobby, porte parole désigné...) dans des questions dont l'impact peut déborder largement son strict intérêt.

Activités pré-ouverture pour les VIP

L'association des élites locales, cantonales et nationales aux cérémonies de pré-ouverture et d'ouverture du site au public constitue un moment privilégié d'association de ces « clientèles intrants » au site du Domaine de Ban. Des visites de « chantier » quelques mois ou quelques semaines avant l'ouverture officielle, de même que la tenue, au manoir même, de rencontres d'information privilégiées destinées aux cadres supérieurs de l'administration publique et aux élus cantonaux et portant sur l'évolution du projet peuvent s'avérer des moyens simples et appréciés de mettre dans le coup une élite dont l'appui sera indispensable au bon fonctionnement futur du site.

Le marché concurrentiel

La dimension du projet du Musée Charlie Chaplin est telle qu'elle impose un langage mobilisateur à ses dirigeants. Même des projets à première vue mobilisateurs comme celui dédié à Charlie Chaplin peuvent certes apparaître discutables à certains pour de multiples motifs. C'est là le lot de presque tous les grands projets. La concurrence stimule. L'opposition aussi. Parmi les compétiteurs indirects et directs susceptibles de nuire au développement du projet, il peut y avoir des gestionnaires d'institutions touristiques situées à proximité et ayant peur d'un détournement de clientèle, des résidents vivant tout près estimant que les flux de clientèle vont mettre en danger la paix et la sécurité de lieux publics, des administrateurs publics s'opposant au projet pour des raisons économiques, fiscales, patrimoniales ou environnementales, des spéculateurs de diverses natures qui estiment que la localisation du projet pourrait nuire à l'un ou l'autre de leurs projets, etc.



Savoir accueillir les résistances

La meilleure façon de gérer une résistance, c'est de l'accueillir! Et c'est précisément l'attitude qui devrait permettre aux gestionnaires du parcours muséal du Domaine de Ban de faire face à ses concurrents comme à ses opposants. Demeurer à l'écoute et toujours miser sur ce qu'il a de mieux pour convaincre le marché d'adhérer à notre offre. Cette démarche demande du temps et beaucoup de respect et d'écoute. Mais elle conduit nécessairement, dans le cas de produits forts et répondant à des besoins véritables, à la reconnaissance et à l'appréciation de la part des vastes publics qui constituent la raison d'être du projet. Des oppositions au projet ou même à la famille qui l'initie peuvent être neutralisées en misant sur un projet de qualité, sur une politique d'accueil chaleureuse et sur un engagement socio-économique indéfectible au sein de la communauté régionale.

Une communication qui mise sur nos propres forces

Ce projet impose un langage mobilisateur! Il doit privilégier, pour cela, un langage qui ne s'attaque jamais directement aux adversaires réels ou potentiels. Sans pour autant les ignorer, il mise et rappelle constamment les motifs nobles qui sont à l'origine du projet et les impacts socio-économiques qu'il aura sur la communauté régionale et sur le pays. Le langage des chiffres doit côtoyer ici le langage de l'émotion auquel le sujet se prête merveilleusement bien.

Choisir des porte-parole crédibles

Les gestionnaires privilégient également des stratégies de gestion et de communication qui misent essentiellement sur la transparence et sur l'établissement de rapports dynamiques avec une série de partenaires crédibles et généralement estimés des milieux économiques, culturels et politiques du Canton et du pays. Il est parfois préférable de donner la parole à d'autres qu'à soi-même pour contrecarrer les arguments négatifs à l'égard d'un projet. En laissant à des porte-parole tiers et crédibles le soin de se faire les défenseurs du projet, les promoteurs ne font que renforcer l'image d'appui que le milieu leur accorde.

Faire essayer le produit au maximum d'intermédiaires

Les promoteurs du projet doivent également développer une approche « d'essai » du produit par certaines clientèles particulières dans la mesure où le produit qui leur est présenté est susceptible d'inspirer l'estime et le respect. L'ignorance est souvent à la source des interprétations les plus incomplètes ou les plus injustes. Il est de mise, dans une stratégie de dialogue avec le public, de pousser la transparence jusqu'à faire partager nos rêves et nos plus belles réalisations même avec ceux qui semblent ou qui pourraient éventuellement en douter. Faire essayer le produit signifie accueillir des groupes spéciaux, développer des approches d'accueil VIP pour des intervenants « sceptiques » ou remettre simplement à certains des billets de faveur qui leur donne libre accès au lieu ou au chantier, si le processus de réalisation du projet est en cours de réalisation. Faire essayer le produit, dans des contextes d'accueil spectaculaires et réalisés à des moments stratégiques, peut s'avérer fort positif et l'analyse des oppositions réelles et potentielles au projet, lors de son annonce, devra tenir compte de cet aspect et mettre en marche les opérations de relations publiques qui s'imposent.



LES PUBLICS INTERMÉDIAIRES

Les leaders d'opinion et les principaux gestionnaires actifs dans les industries touristique et culturelle de la région, du Canton et du pays
Ce marché comprend les dirigeants d'entreprises de distribution de type grossistes, agences réceptives ou sociétés de relations publiques ayant pour mandat de représenter des clients de diverses natures et de formater pour eux, des projets de séjour et de vacance. Ces intermédiaires rejoignent souvent des groupes structurés, des clubs sociaux, des comités d'entreprise ou même des écoles. Ils desservent parfois des individus à qui ils conseillent des routes ou des forfaits conformes à leurs spécifications. Ils se situent entre le consommateur et le pourvoyeur de services et ils sont souvent essentiels à la consolidation du chiffre d'affaires et à la constitution de volumes d'achalandage tout aussi importants que durables. Parmi eux, on compte également les guides touristiques, les agents de voyage, les propriétaires et gérants d'établissements hôteliers et de restaurants, les chauffeurs de taxi, les autocaristes, les entreprises de « sightseeing tours », les serveurs de restaurants ou les préposés au service à la clientèle oeuvrant dans des commerces situées dans des zones touristiques.

LES RELAYEURS DES INDUSTRIES TOURISTIQUE ET CULTURELLE

La gestion de listes complètes et à jour	Cette clientèle de relayeurs est fort importante. Tout autant que peuvent l'être les consommateurs voyageant à titre individuel ou par leurs propres moyens (FIT). La première mesure à prendre consiste à identifier précisément les réseaux d'intermédiaires offrant la Suisse comme destination à leurs clients de Suisse et des quatre coins du monde. Toute la qualité de la stratégie visant les intermédiaires repose sur la gestion de listes de qualité et sur l'entretien de bons et constants rapports avec les agents de décision de chacune de ces organisations. La confection de telles listes est relativement aisée à réaliser si l'on sait travailler en collaboration avec les bureaux d'information touristique du pays, qui possèdent tous de telles données.
Politique de gratuité et tours de familiarisation	La seconde mesure à prendre est d'instaurer une politique de gratuité et de tours de familiarisation pour l'ensemble des intermédiaires identifiés. Ces gens doivent avoir accès à toutes les politiques « facilitantes » possibles : accès au site en tout temps pour eux-mêmes et leurs collègues, politique du meilleur prix consenti à toutes clientèles, politiques possibles de ristournes selon les volumes, pourcentages éventuels sur l'incitation de leurs clientèles à consommer sur place produits de restauration et produits dérivés, etc.
Politique de gratuité sur mesure pour les intermédiaires	Dans une phase de démarrage, et dans un contexte où l'on dispose d'un produit offrant un positionnement « prix / produit » compétitif, il peut être d'usage d'oser offrir à tout nouvel intermédiaire offrant la perspective d'un certain volume, un certificat donnant accès à la gratuité du premier de leurs autocars. L'essai du produit et les réactions positives des clients mêmes de l'intermédiaire sont encore les meilleurs arguments de vente. Le premier autocar à succès en génère toujours d'autres. Le Musée Charlie Chaplin, fort d'un produit haut en émotion et attrait, devrait savoir utiliser certaines de ces tactiques pour attirer la venue rapide de forts volumes de clients.
Série d'avant-premières pour les intermédiaires	L'entreprise prendra soin d'organiser une série d'avant-premières peu de temps avant l'ouverture officielle au public, dans le but précis de fournir à ces intermédiaires une information privilégiée. Ils verront le site avant le public et ils auront accès à un traitement de faveur qui contribueront à renforcer l'image d'accueil et de prestige que ses promoteurs veulent voir accoler à l'institution. Les invités à ces activités d'introduction comprendront également que les gestionnaires de l'institution ont choisi d'en faire des complices de leur propre développement.



Newsletters occasionnels aux principaux réseaux de distribution touristique

Le Musée produit et diffuse occasionnellement, dans le réseau des intermédiaires, un bulletin d'information, de type newsletter, offrant une information de base sur l'évolution de l'institution, les visites célèbres, les forfaits spéciaux liés à la restauration ou les programmation d'activités spéciales en cours de préparation.

Un kit d'information sur mesure pour les intermédiaires

Les intermédiaires ont besoin d'informations complètes sur la vie de l'organisation, ses horaires, ses politiques de prix, ses politiques d'accueil, ses forfaits, ses alliances avec d'autres partenaires, etc. Ces données sont essentielles à leur travail de planification, lequel s'effectue généralement de 12 à 18 mois à l'avance. Ces intervenants apprécient également pouvoir remettre à leur clientèle des documents répondant à certaines spécifications précises (par exemple, des documents sans prix...). Le marché des intermédiaires mérite un kit d'information sur mesure pour ses besoins. Sa diffusion devrait débiter bien avant l'ouverture officielle et faire l'objet d'un renouvellement au moins annuel.

Partenariats / présentoirs avec les partenaires touristiques cantonaux

Le Musée Charlie Chaplin va énoncer, dès son ouverture, son parti-pris pour une action qui se situe en complémentarité de celle des autres intervenants touristiques de la région. Il va solliciter l'appui de ses institutions sœurs pour la diffusion de dépliants, affiches et documents d'information de nature à servir ses intérêts. Et il va retourner la pareille à ses partenaires en installant sur son site des présentoirs donnant accès à une panoplie de documents d'information sur les attractions touristiques régionales partenaires.

Complicité particulière avec les bureaux d'information touristique

L'institution place en priorité la négociation d'ententes ou de collaborations avec les gestionnaires des kiosques d'information touristique de façon à ce qu'ils réservent une place de choix à la promotion du nouveau site, tout particulièrement durant sa première année d'opération. Ce programme de collaboration avec les bureaux d'information touristique devrait notamment prévoir la diffusion bien en vue de la documentation du musée, de même que l'insertion de contenus visuels et de reportages dans des publications touristiques gouvernementales adressées aux intervenants majeurs de l'industrie touristique.

Participer à des foires commerciales spécialisées sur le tourisme

Le musée doit participer à des foires commerciales spécialisées s'adressant aux grossistes en voyage et aux agences réceptives, dans le but de leur diffuser une information personnalisée. Lieux de diffusion privilégiés de contact avec le réseau des intermédiaires, ces salons font appel à un panoplie de tactiques de nature à susciter l'intérêt des relayers préalablement identifiés : listes prioritaires de contacts, offre de certificats pour les visiteurs au stand, annonce de politiques préférentielles, etc.

Politique VIP et familiarisation tours

Les gestionnaires travaillent de concert avec le bureau d'information touristique pour accueillir des tours de familiarisation, une formule qui est fort utilisée dans les grandes destinations touristiques et qui consiste à « faire essayer » le produit par des intermédiaires susceptibles de générer des flux réguliers et importants de clientèles. On offre une visite VIP aux groupes, aux leaders de l'industrie, aux guides touristiques ou aux donneurs de contrats (des présidents de clubs sociaux, des directeurs d'écoles, des clients de grossistes ou d'agences de voyages...) dans le but évident de leur faire découvrir la qualité du produit.



Multiplier les forfaits touristiques avec des partenaires cantonaux complémentaires

L'institution a intérêt à développer des forfaits dépassant le stricte cadre du domaine pour s'étendre à des institutions hôtelières, des restaurants, des parcs de divertissement et d'autres lieux muséaux ou culturels cantonnaires. Ces forfaits peuvent varier à l'infini et on imagine aisément un musée de la trempe de celui du Domaine de Ban en offrant une dizaine ou un vingtaine à des clientèles de touristes voyageant seul, en couple ou en famille dans le circuit exclusif des institutions hôtelières et parahôtelières du Canton de Vaud. Les circuits épousent toutes les formes que les institutions de la région rendent intéressantes : un circuit patrimonial, un circuit nature, un circuit divertissement, un circuit de l'image, un circuit muséal, un forfait couple incluant un repas pour deux à la brasserie, etc. Ce type d'entente pratiqué abondamment dans certaines régions touristiques peut générer des volumes intéressants de clientèles dans des contextes où :

- une entreprise hôtelière se situe au cœur du processus d'accueil et de diffusion des coupons forfaitaires
- la complémentarité des partenaires est bonne (ex. : pour la famille, un hôtelier, une croisière sur le lac, un parc aquatique et le Musée Charlie Chaplin)
- le prix d'appel est globalement attractif (20 à 30 % de réduction)
- la stratégie de diffusion est bien ciblée (diffusion massive dans des zones socio-économiques triées sur le volet).

Créer des circuits touristiques locaux

Le Musée Charlie Chaplin a un devoir tout aussi moral qu'économique de s'associer la collaboration des intervenants touristiques de Corsier-sur-Vevey en configurant avec eux un ou des « forfaits ou circuits » sympathiques axés sur la mise en valeur des attraits culturels de proximité; une analyse des sites, hôtels, restaurants et boutiques situés aux abords du Domaine de Ban mérite d'être faite et au moins un forfait local devrait être défini et proposé aux visiteurs de passage dans la région.

Politique d'accueil des « intermédiaires » économiques et commerciaux locaux

Dans le même esprit, il serait souhaitable que le Musée accorde une attention particulière aux « intermédiaires commerciaux » de la région immédiate de Corsier-sur-Corsier-sur-Vevey en donnant accès à un billet de faveur à l'ensemble des employés de ces commerces exerçant une fonction d'accueil des visiteurs de passage dans la région (ex. : les serveurs des restaurants, les concierges des hôtels, les préposés à la vente des boutiques susceptibles d'accueillir un certain volume de touristes, les chauffeurs de taxi, etc.). Cette approche a pour but de transformer en « intermédiaires » privilégiés des travailleurs qui sont en mesure de jouer un rôle d'influence auprès d'une clientèle qui intéresse au premier chef les gestionnaires du musée du Domaine de Ban. Sans compter qu'elle devrait avoir pour impact de favoriser la naissance d'un sentiment d'appartenance et de solidarité à l'égard de la nouvelle institution.

Politique d'accueil adaptée aux guides touristiques

Les guides touristiques, les entreprises de « sightseeing tours » et les circuits en autocars se voient également conférés le rang de partenaires VIP. Leur personnel est invité à visiter le site et à en découvrir toutes les facettes grâce à l'organisation de visites guidées spécialement conçues à leur intention. Ces visites offrent une découverte qui va au-delà du parcours traditionnel; on y présente une série d'informations et de statistiques pertinentes sur le projet et on se permet de leur faire découvrir les « coulisses » du lieu qu'ils risquent à leur tour de devoir faire découvrir ultérieurement à d'autres touristes.

Incitatifs financiers à la venue de guides touristiques

L'institution a le devoir d'organiser une visite guidée spécialement conçue pour des guides assurant un service d'escorte aux visiteurs, communément appelés « guides accompagnateurs ». Ces guides sont généralement des pigistes travaillant au service de grossistes, agences réceptives ou sociétés de relations publiques; leur mandat consiste à encadrer des touristes voyageant en groupe et ils sont généralement bien répertoriés dans les bureaux d'information touristique. Il appartient souvent à ces types de guide de déterminer la nature du séjour qui sera proposé à un groupe dont ils ont souvent la charge pour plusieurs jours. Le musée a intérêt à développer une politique d'incitation à la venue de ce type d'intermédiaire : programme de rabais au volume, de commission sur vente de tickets, de produits dérivés ou de repas et boissons, politique de boissons ou repas gratuits à la brasserie / terrasse dans certains cas, réceptions spéciales, etc.



LES RELAYEURS MAJEURS DU SYSTÈME D'ÉDUCATION LES RESPONSABLES PÉDAGOGIQUES ET LES PROFESSEURS DU RÉSEAU SCOLAIRE RÉGIONAL

Donner une information privilégiée aux milieux scolaires	Il est impérieux d'organiser une activité de sensibilisation auprès des directions d'écoles et des enseignants des institutions de la région, peu avant l'ouverture officielle. Les professeurs des écoles privilégiant des sorties scolaires éducatives devraient tous avoir un accès gratuit au site et être invités à le visiter au moment même de sa mise en chantier. Ils sont des sources privilégiées d'influence auprès des enfants, qui eux-mêmes le sont tout autant auprès de leurs parents. L'accueil de cette clientèle intermédiaire donne lieu à une visite guidée, de même qu'à une présentation des thèmes susceptibles de justifier une sortie scolaire jugée pertinente par la direction de l'école tout autant que par les parents.
Des outils et des activités pédagogiques sur mesure pour les professeurs	Le musée verra, dans ce contexte, à proposer aux enseignants des outils pédagogiques (feuilles de jeux, cahier d'exercice, feuilles à dessiner, jeux de rôle à réaliser en classe ou sur le site, ateliers théâtre reconstituant des scènes de la vie hollywoodienne au temps du muet, rallye découverte dans les jardins, etc.) dont la portée pédagogique est sans conteste pour qui s'intéresse notamment à l'histoire (XXe siècle), au cinéma (histoire du muet) et à la nature (aspects paysagers d'un site exceptionnel). Toutes ces activités sont consignées dans un document promotionnel envoyé aux enseignants en début d'année scolaire. L'appel à des stagiaires universitaires étudiant dans le secteur de l'enseignement pourrait s'avérer des plus intéressants pour assurer une préparation adéquate des outils destinés à des enseignants qui sont tout de même tenus de respecter des critères pédagogiques souvent restrictifs.
Ateliers de cinéma pour les groupes scolaires	Le Musée Charlie Chaplin peut devenir un lieu magique d'expérimentation des techniques de l'image et du cinéma. Des ateliers sur mesure pour des enfants de divers niveaux pourrait permettre à des enfants de s'initier aux règles générales du 7e art et de vivre un moment exceptionnel de sensibilisation aux diverses facettes du travail de création, de réalisation, de scénarisation, de composition musicale, de montage et de post production auxquelles Charlie Chaplin lui-même s'est astreint avec grande discipline durant toute sa vie.
Un camp international de cinéma	Une telle offre s'inscrirait en parfaite harmonie avec celle d'un camp international de cinéma offert, sur une base estivale ou à l'année, à de jeunes cinéastes des quatre coins du monde. Un tel camp, animé par des professionnels de l'image, du cinéma et des disciplines qui lui sont connexes (scénarisation, musique, montage, lumière, direction photo, post production et autres) offre une gamme d'ateliers de formation s'échelonnant de deux semaines à trois mois. Certains jeunes cinéastes en herbe sont les invités de la Fondation Charlie Chaplin qui octroie, chaque année un certain nombre de bourses d'étude et de stages à des jeunes de talent ne disposant pas des ressources financières requises pour pouvoir s'offrir ce programme de cours haut de gamme. Car il s'agit bel et bien d'une école estivale prestigieuse, idéalement reconnue par les institutions d'enseignement suisses.
Des ateliers « making of » destinés aux enfants	L'offre aux élèves des niveaux primaires et secondaire d'une activité dite « making of » devrait également s'avérer fort populaire. Celle-ci consiste en une visite des aspects « non visibles » du site : l'arrière des décors, les régies techniques, les caches et les trucs utilisés, comme à Hollywood, pour rendre un mur, un décor ou un effet spécial plus magique que ne le sont finalement la mécanique ou les rouages qui en assurent le fonctionnement. Clin d'œil hollywoodien fait à des enfants déjà férus d'images et de magie!
Banque de données scolaires à jour	Le Musée doit inscrire les enseignants dans sa banque de données de manière à ce qu'ils aient accès à une information semestrielle diffusée spécialement à leur intention et faisant état des forfaits, des outils pédagogiques et des activités sociales destinées à la communauté régionale.
Concours scolaires aux écoles	Le Musée Charlie Chaplin peut également se faire le sponsor de concours scolaires destinés à encourager l'écriture, la composition musicale, la prise de photos ou le tournage de certaines scènes, ou tout simplement le dessin de certains thèmes. Cette approche d'insertion des contenus et de la signature du musée dans les écoles a pour avantage de



publiciser, à moindre coût, le site tout en s'inscrivant dans le cadre d'une démarche pédagogique qui ne peut être qu'appréciée de la part des professeurs et des parents. Les œuvres primées peuvent, bien sûr, faire l'objet de mise en valeur particulière sur le site, constituant autant de nouveaux prétextes incitant parents et amis des enfants primés (et ils seront nécessairement nombreux) à s'y déplacer. Ce concours offre également le prétexte à des envois massifs et à des rencontres d'information qui vont favoriser la multiplication des face-à-face et des échanges entre le musée et le monde de l'éducation. Les enseignants et les élèves associés à cette démarche deviendront en quelque sorte des partenaires de l'institution muséale, se préparant à y « injecter une partie d'eux-mêmes », ce qui ne pourra qu'accroître leur propre sentiment d'identification et d'appartenance au site.

Politique d'accueil de stagiaires universitaires

Il serait également pertinent d'adopter une politique d'accueil de stagiaires universitaires en provenance d'écoles ou de facultés associées aux communications, à l'histoire, à l'éducation au tourisme ou aux arts en général. Ces stages constituent une bonne façon pour des jeunes de s'associer au développement d'une institution de leur milieu. Elle offre de plus une forme de partenariat qui sera sans aucun doute saluée par les institutions de formation supérieure elles-mêmes. Et elle donne accès à une main-d'œuvre parfois bénévole, sinon peu coûteuse, bien que relativement bien formée.

Rejoindre les courtiers spécialisés dans l'accueil et l'encadrement de groupes scolaires et de groupes d'immersion

Il existe des agences réceptives, des grossistes en voyage et parfois des courtiers qui développent et commercialisent, à l'échelle européenne, des forfaits scolaires d'une ou plusieurs journées. Une estimation de ce marché s'impose, marché pour lequel les stratégies de marketing direct, de télémarketing, de e-marketing et, à l'occasion, la participation à des foires commerciales spécialisées, s'avèrent généralement les plus profitables.

Foires commerciales spécialisées

La démarche de sollicitation de ces intermédiaires au sein de foires commerciales rapporte généralement des dividendes relativement rapides. Mais elle exige aussi beaucoup de persévérance et d'agressivité, surtout durant les premières années de lancement d'un produit. Il faut établir rapidement une promotion événementielle, mettre en évidence les valeurs ajoutées offertes par rapport aux produits concurrents et déléguer sur les planchers des salons ses vendeurs les plus convaincus et les plus expérimentés.

Kit d'information adapté au marché des intermédiaires

La promotion et la représentation destinées aux milieux scolaires exigent la production et la diffusion de dossiers d'informations adaptés. Les « kits » destinés à ces milieux doivent livrer deux types d'information : des données de nature institutionnelle portant sur l'organisation, sa gestion et les caractéristiques de son offre, d'une part, et une information attrayante sur les produits spécifiquement adaptés aux enseignants et aux enfants, d'autre part.

LES RELAYEURS MAJEURS DU MONDE DES AFFAIRES

- Les associations professionnelles
- Les clubs sociaux
- Les corps intermédiaires influents et représentatifs du monde des affaires.

Une présence active dans les associations d'affaires de la région

Le Musée Charlie Chaplin doit devenir membre d'un certain nombre d'associations représentatives et crédibles associées au monde commercial. Ses gestionnaires doivent s'imposer dans ces milieux et profiter de chaque occasion pour mettre en évidence la mission, la raison d'être et les impacts socio-économiques de leur action. Ils doivent s'associer à un travail continu et répétitif de bouche à oreille et de présentations personnalisées, en petits groupes, chaque fois qu'il y a un dîner rencontre, un gala, un colloque ou une occasion d'affaires. Il s'agit d'un travail souvent fait en coulisses qui ne doit pas être négligé. Plusieurs alliances ou appuis de leaders d'opinion se décident souvent dans ce type de corridors et le musée doit en tirer profit chaque fois que l'occasion se présente.



Fournir une information privilégiée aux gens d'affaires VIP de la région

Le musée devra bien sûr dresser une liste des personnalités d'affaires les plus influentes de la région nord et prendre soin de les associer personnellement aux activités de pré ouverture et de lancement officiel du site. Certains d'entre eux, identifiés comme partenaires ou sponsors potentiels, devraient faire l'objet d'un traitement VIP. L'unité responsable de la commercialisation devrait prévoir un protocole d'ouverture spécifique pour les personnalités VIP dont la présence sera sollicitée dans le cadre des cérémonies d'ouverture.

LES RÉSEAUX DE COMMUNICATION

- Les médias d'information locaux et régionaux
- Les médias d'information nationaux
- Les médias spécialisés
- Les média hors Suisse
- Les bulletins et « newsletters » d'entreprises ou d'institutions

La démarche proposée

La Direction de la Commercialisation du musée doit définir une approche éditoriale qui tient compte de la vocation et du rayonnement des différents types de médias avec lesquels elle transigera :

- la communication locale et régionale met l'accent sur les événements qui se déroulent au musée, fait ressortir le caractère national de l'institution et joue la carte de la fierté régionale et du sentiment d'appartenance à une « institution d'ici »;
- la communication nationale attire davantage l'attention sur le rayonnement international de l'institution, sur la qualité, la distinction et l'audace des composantes d'exposition et de découvertes qu'on y retrouve, de même que sur la reconnaissance, la crédibilité et le prestige du lieu;
- la communication qui s'adresse aux médias spécialisés (touristiques, culturels, cinématographiques...) mise principalement sur les aspects thématiques, la qualité de la substance et l'originalité de l'approche muséale développée par ses promoteurs; les articles ou reportages réalisés dans ces magazines insistent sur la configuration de l'offre de l'institution et sur ce qu'elle apporte de neuf (valeurs ajoutées) dans l'univers touristique et culturel européen;
- la communication destinée aux « newsletters » ou bulletins d'entreprises et d'association met davantage l'accent sur les activités et les attractions tout aussi divertissantes qu'éducatives offertes par le musée à ses diverses clientèles; l'approche est plus commerciale et événementielle.

Présence récurrente dans les médias d'information

Le musée devrait se doter d'une stratégie de participation à des émissions d'affaires publiques des stations de radio et de télévision situées dans les marchés primaires visés : rédiger des communiqués de 20 sec. à l'intention des annonceurs radio, bâtir des kits de presse sur mesure pour les médias électroniques (ne pas hésiter à utiliser des cassettes audio, des cassettes vidéos, des photos...) ou à monter de toutes pièces des événements médiatiques de nature à attirer la curiosité de la presse (exemples : envoi d'artefacts à des animateurs de radio ou de télévision du matin, visites des coulisses du musée à une émission diffusant à une bonne heure d'écoute, création de prix ou d'hommages devenant autant de prétexte à convoquer la presse et attirer le regard sur le site, invitation de personnalités prestigieuses ou portant à polémique toujours dans le but de confirmer le statut de carrefour d'échanges et de rencontres du musée et d'attirer le regard des médias, etc.);

En faire un lieu de rencontres prestigieuses

Organiser un événement public d'importance peu avant les vacances d'été et la forte période d'achalandage touristique. Cet événement doit être unique en Suisse et attirer le regard des médias et du public sur le site du Domaine de Ban : un colloque associant des artistes connus, l'exposition d'un objet rare, une révélation inédite, l'annonce d'une exposition d'objets encore jamais dévoilés au public, etc. peuvent constituer autant de prétextes permettent de renouveler l'attention des médias sur le site et ses activités.



LES PUBLICS EXTRANTS

Les clientèles régionales

Le public suisse vivant dans un rayon d'une heure de route de Corsier-sur-Vevey. Ce sont généralement des consommateurs de produits culturels, plutôt scolarisés, possédant un revenu moyen et moyen/supérieur, qui prennent des vacances, vont au cinéma et aiment bien s'offrir des sorties à l'occasion.

La communication de masse : le cadre stratégique d'intervention

Cadre de réflexion préliminaire

L'adéquation entre les médias et les clientèles

La Direction de la commercialisation du musée devra compléter une analyse serrée des clientèles et de leurs comportements avant de procéder aux choix définitifs de médias et de messages. Nous pouvons, par contre, déjà identifier un certain nombre de paramètres incontournables qui sont de nature à influencer le choix des médias et des messages.

La communication de masse et la publicité demeurent les meilleurs moyens de rejoindre de grands ensembles de population. La publicité et les outils de promotion des ventes s'avèrent généralement les outils appropriés à ce type d'exercice en autant qu'ils mettent à contribution des partenaires commerciaux partageant une part de coûts de publicité sous forme de sponsorship.

La population à rejoindre

L'œuvre de Chaplin est universelle et elle sait rejoindre, parce qu'elle fait rire et attendrir, toutes les classes de citoyens, peu importe leurs revenus, leur statut social ou leur niveau de scolarité. Au rang des clientèles naturelles, il faut cependant compter les amateurs inconditionnels de cinéma – et ils sont légion – de même que les amateurs d'art et de culture en général. L'œuvre de Chaplin rejoint également les adultes d'un certain âge qui conservent en souvenir de belles images noir et blanc des films du Charlot de leur enfance. Le thème qui justifie le parc rejoint un très vaste public, ce qui constitue une force remarquable pour les communicateurs du site. Ceux-ci doivent cependant relever le défi d'intéresser au premier chef les jeunes familles et les jeunes à un nom qui demeure bien sûr célèbre, mais qui correspond possiblement à moins d'évocation spontanée de leur part.

Le marché visé par la communication institutionnelle et publicitaire demeure extrêmement vaste. Les communicateurs auront intérêt à la décliner d'une manière la plus universelle et la plus simple possible. Les personnages de Charlie Chaplin et les symboles (un chapeau melon, une canne, une moustache, deux yeux aux contours noircis...) auxquels ils sont associés sont à ce point ancrés dans la mémoire collective qu'ils constituent des forces d'évocation spontanée que de grandes entreprises mettent des années, voire des générations, à bâtir. Sans compter les coûts importants qui y sont associés. Chaplin dispose d'une notoriété et, il faut l'admettre, d'un capital affectif particulièrement universel. Un tel contexte impose une communication qui va à l'essentiel, qui soit la plus simple et la plus symbolique possible.

La notoriété de l'artiste et la reconnaissance de son œuvre justifient également que ses promoteurs accordent une importance de choix aux relations avec la presse et les revues spécialisées suisses en mesure de rejoindre de larges publics. Le seul nom de Chaplin et la perspective, pour une presse à la recherche de sujets d'intérêt public, d'avoir accès à des informations relatives à un parcours qui lui est consacré devrait ouvrir des opportunités immédiates de couverture de presse dont le site devrait être le premier bénéficiaire.



Le message à diffuser

Au cœur du message à diffuser se situe l'authenticité, la vérité. Il n'existe que trois lieux dans le monde qui peuvent prétendre avoir « adopté » l'artiste : Londres, ville où il a passé son enfance et où il revenait, constamment; Hollywood qui lui a donné la gloire et procuré ses plus belles années d'artiste; et Corsier-sur-Vevey qui lui donna l'occasion de vivre, là, à la manière d'un homme comme tous les autres. Chacune des villes peut prétendre à une authenticité que l'on ne saurait associer à aucun autre endroit au monde. C'est le cas de Corsier-sur-Vevey, ville au domaine qui a accueilli l'homme, l'époux, le père, le frère et l'ami. La découverte intime de l'homme et du milieu auquel il a consacré près du quart de sa vie se situe au cœur du message qui sera véhiculé dans la communication relative au site. À travers l'homme, le visiteur découvrira l'artiste pantomime, le créateur, le cinéaste, le musicien et l'auteur.

Le Domaine ouvre le manoir de l'homme et de l'artiste aux visiteurs qui s'y rendent pour mieux comprendre un homme dont l'œuvre est teintée d'un humanisme remarquable. Pour rire tout autant que pour être touché. Une communication somme toute à l'image de ses films.

Les messages destinés au public devront également mettre l'accent sur les aspects innovateurs d'un parcours qui associe art et technologie et qui ose marier noir et blanc et virtualité, pour donner à l'ensemble un caractère tout aussi spectaculaire que substantiel. La notion de musée s'efface plutôt pour laisser la place à celle d'un parcours de découverte et d'expérience dont la forme et le langage correspondent aux attentes d'un marché en quête d'émotion, d'authenticité et d'étonnement. La communication rejoint la dynamique de celles généralement associées aux parcs thématiques à petit et moyen gabarit. La notion de parc sera, dans la communication écrite et visuelle, renforcée par l'image d'un site aux dimensions environnementales exceptionnelles, avec ses arbres centenaires, ses jardins, ses terrasses et sa vue imprenable sur un monde de lacs et de montagnes. La communication ne manquera pas de mettre en valeur l'aspect « vert » de la découverte proposée aux visiteurs. Le Domaine de Ban pour le visiteur, c'est aussi « la belle vie... dimension nature, totalement suisse au parcours d'inspiration hollywoodienne, spectaculaire, touchante, intelligente ».

Le format de la communication

La communication du site doit être très visuelle et descriptive. Elle doit montrer le produit, miser en priorité sur les visages de l'homme et de l'artiste avec, en premier plan bien sûr, les traits singuliers de Charlot le noble vagabond tout en n'hésitant pas à l'occasion à lui donner une teinte hollywoodienne. Charlie Chaplin incarne aussi ce que Hollywood a apporté de mieux au cinéma et au monde.

Les choix stratégiques que cette réflexion impose

Pour réussir, l'organisation doit maintenir une présence publicitaire agressive au sein d'un nombre restreint mais fort bien ciblé de médias destinés à rejoindre les touristes ou les intermédiaires. Le musée choisit des médias sûrs et vise des cibles très spécifiques. Ses présences publicitaires sont toujours de haute qualité et elles se démarquent nettement par leur format (des pages complètes ou des encarts), leur emplacement (toujours les pages les plus prestigieuses) et leur allure haut de gamme (un design professionnel, des annonces quatre couleurs, un contrôle de qualité absolu sur toutes les étapes de fabrication du message). L'approche de promotion privilégiée par les gestionnaires du site fait appel de façon mesurée à la publicité de masse, donne une priorité aux médias spécialisés, multiplie et fait connaître au consommateur les alliances qu'il conclut avec des partenaires offrant des produits complémentaires. Le musée adopte enfin une approche de vente qui repose principalement sur des stratégies de marketing direct, de télémarketing et de e-marketing et qui donne la priorité au marché des intermédiaires actifs dans les milieux cinématographique, culturel et touristique.

Les gestionnaires du parcours ont tout à gagner à épouser une stratégie axée vers les clientèles à la recherche de produits de divertissement et de découvertes de belle qualité.



Les réseaux d'information informels et l'imprimé constituent les sources d'influence les plus importantes pour ce type de clientèle qui accorde une importance première à la qualité de la découverte proposée. Les grands quotidiens et tout particulièrement les magazines spécialisés (en culture, en cinéma, en tourisme et en actualités générales) peuvent s'avérer des outils efficaces à leur égard. La télévision et les panneaux d'affichage, pour leur part, peuvent s'avérer d'excellents outils de communication pour convaincre un marché de proximité d'adhérer à une offre qui devrait susciter chez eux sentiment d'appartenance et fierté. Les clientèles touristiques exigent le recours à des outils plus pointus généralement distribués dans les réseaux des bureaux d'information touristique, le secteur de l'hôtellerie et de la restauration et le circuit des grands musées et attractions touristiques du Canton. Les panneaux d'affichage routiers, là où ils sont permis, peuvent constituer d'efficaces véhicules de rappel et de signalisation en autant qu'ils sont installés le long d'un circuit de proximité du site emprunté de manière évidente par une clientèle touristique de destination ou de transit.

Le contexte particulier de l'annonce du projet et de l'ouverture du site au public exigera une stratégie d'utilisation massive des journaux régionaux et cantonaux. La visite de chantier quelques mois ou quelques semaines avant l'ouverture officielle, la parution d'un cahier spécial préparé de concert avec les fournisseurs et partenaires associés au projet, une pré ouverture pour les gens mêmes de Corsier-sur-Vevey sont autant de moyens peu coûteux, mais efficaces du point de vue du sentiment d'appartenance, qui peuvent être déployés en vue de maximiser la visibilité du produit auprès de la communauté régionale qui se fera fièrement l'hôte des visiteurs de Suisse et d'étrangers qui se rendront plus tard sur le site.

Ces considérations préliminaires liées au message et au médium conduisent à l'identification de certaines tactiques susceptibles de contribuer à faire connaître les attraits spécifiques du site :

Communication de masse / Clientèles de proximité

Les gestionnaires du projet doivent s'attaquer à ces publics en adoptant une approche de communication faisant appel aux médias de communication de masse. Une sélection rigoureuse de ces médias, associée à la configuration d'un message adapté aux clientèles, devrait permettre de bâtir une notoriété rapide au sein de la population régionale. Une campagne de publicité apparaît incontournable pour assurer la notoriété rapide du produit. Les investissements en ce domaine n'ont pas besoin d'être importants : ils doivent surtout être bien ciblés dans le cadre d'opérations plus limitées mais faisant appel à chaque fois à une présence médiatique puissante (cahiers spéciaux, double page d'un hebdo important, diffusion d'un document de prestige à toutes les portes d'une région, etc.).

La promotion des ventes

Les stratégies dites de « promotion des ventes » (promotions concertées mettant à contribution plusieurs partenaires commerciaux aux missions complémentaires et se traduisant par des rabais signifiants) s'avèrent généralement très efficaces dans des contextes de lancement de nouveaux produits. Elles s'avèrent souvent génératrices de volume de clientèles importantes en dehors de la forte saison touristique, périodes où elles s'avèrent souvent les plus pertinentes (bien qu'il ne faille pas de facto exclure son utilisation en période de pointe). Elles sont sur mesure pour les résidents et les clientèles de proximité. Les gestionnaires du parcours du Domaine de Ban ne doivent pas hésiter à s'en prévaloir en s'associant avec des partenaires susceptibles de générer de forts volumes d'achalandage, tels des réseaux bancaires, des stations services, de grandes chaînes d'alimentation, des chaînes d'hôtels ou de restauration rapide ou autres offrant un réseau de distribution se traduisant par une visibilité rejoignant au minimum des centaines de milliers de consommateurs. Les politiques dites « couponing » peuvent s'avérer très efficaces lorsqu'elles sont supportées par des outils de communication au caractère commercial diffusés dans des centaines de sites en simultanée.

Une campagne de relations publiques

Une campagne de relations publiques mettant à contribution les médias d'information, avant et au moment de l'ouverture du musée, devrait compléter la démarche de



communication publicitaire et promotionnelle de l'organisation. Cette campagne doit être principalement médiatique, c'est-à-dire orientée vers la presse d'actualité, la presse spécialisée (cinéma, culture, tourisme) et les émissions d'affaires publiques diffusées sur les ondes de la radio et de la télévision. Le site justifie une stratégie d'insertion gratuite dans les médias qui s'étend sur une période d'au moins six mois, et débutant trois mois avant l'ouverture. Il importe de dresser une liste exhaustive des journalistes et chroniqueurs les plus susceptibles de « couvrir » l'ouverture du musée, d'une part, et la programmation d'activités spéciales ou annuelles qui vont suivre, d'autre part. Il est aisé d'alimenter ce réseau de relayeurs en leur offrant des activités de presse spéciales, en produisant à leur intention des publi-reportages, en collaborant à la réalisation de certains dossiers de presse exclusifs ou en planifiant des entrevues avec des membres de la famille Chaplin. Les modes d'approche auxquels sont sensibles les médias sont fort diversifiés : les promoteurs du parcours du Domaine de Ban doivent en utiliser toute la panoplie, de la conférence de presse au dîner de presse, de la visite des coulisses au « scoop » orienté vers le média approprié au moment où cela convient, du reportage photographique à la diffusion d'une émission télévisuelle spéciale en direct du site, etc.

LES CLIENTÈLES TOURISTIQUES

Les visiteurs de Suisse et de l'étranger consommateurs de nuitées, voyageant en groupe, individuellement, en couple ou en famille.

Les excursionnistes voyageant en groupe de passage dans une ville de proximité du site.

L'approche proposée

- La clientèle touristique exige une approche mixte « push – pull » où se côtoient stratégies de communication de masse et stratégies de pénétration des marchés intermédiaires.
- La stratégie dite « push » vise le marché des intermédiaires, et de manière plus spécifique les visiteurs voyageant en groupe; la méthode d'approche à leur égard a déjà été abordée dans le chapitre portant sur les publics intermédiaires.
- La stratégie dite « pull » est celle qui s'adresse aux publics extrants, c'est-à-dire au public touristique proprement dit. Le Centre doit se donner les moyens d'interpeller les individus, les couples et les familles qui sont de passage dans la région immédiate de Corsier-sur-Vevey. Ces clientèles empruntent une route, généralement connue d'avance, que les gestionnaires du site doivent identifier et au cœur de laquelle ils doivent s'infiltrer de manière distinctive. Sur cette route, il y a les hôtels, les restaurants, les parcs d'attraction, les musées, les bureaux d'information touristique.

Des outils de promotion sur mesure pour les visiteurs

Le musée doit soutenir ce réseau de contacts avec les visiteurs, touristes de proximité, en produisant à leur intention des outils promotionnels extrêmement simples, faciles d'accès et au message attractif. Ces outils accordent une place de choix aux revues et guides touristiques comptant sur un bon réseau de distribution. Leur conception et leur diffusion dans le grand public s'appuient sur une campagne promotionnelle faisant appel à toute la panoplie des outils reliés à ce secteur : des napperons fournis gracieusement à des restaurants sélectionnés; des dépliants déposés dans les présentoirs des hôtels importants, des publicités distinctives apposées sur des cartes touristiques servant de guides à de nombreux visiteurs, etc.

La publicité « coopérative »

Le Musée Chaplin doit examiner la possibilité de faire de la publicité dite coopérative en association avec les institutions cantonales et suisses chargées de la promotion touristique. De telles sortes de publicité, lorsqu'elles sont encouragées par les institutions touristiques publiques, offrent d'excellents rapport qualité / prix en égard à leur rayonnement et à la crédibilité des documents dans lesquels elles sont insérées.



Partenariats hôteliers

Le Musée Chaplin doit développer une stratégie de promotion et de collaboration avec les établissements hôteliers de la région immédiate. Ces lieux constituent de dynamiques carrefours d'information pour les visiteurs de tous genres qui se rendent dans la région et un présentoir de belle qualité devrait être installé sur les comptoirs de toutes les réceptions d'hôtels de la région. Le musée devrait d'ailleurs se donner une politique de gratuité pour tous les travailleurs des grands hôtels de la région immédiate de Corsier-sur-Vevey, de manière à susciter un intérêt et une sympathie qui les amènent à recommander instantanément le site aux visiteurs qu'ils accueillent.

Signalisation routière

Le réseau routier et tout particulièrement les voies rapides principales qui unissent Corsier-sur-Vevey aux grands centres du pays offrent également de belles perspectives de promotion. Deux actions peuvent s'imposer en ce domaine : un affichage de proximité pour attirer l'attention des passagers et les inciter à se rendre au Domaine de Ban et un élément phare de signalisation intégré au site et visible de la route. La possibilité d'implanter une signalisation évocatrice du côté de la falaise doit être envisagée de la part des gestionnaires du site. On imagine une signalisation « pastiche du célèbre panneau de Hollywood » ancrée à flanc de falaise, visible à des kilomètres à la ronde et signé CHARLIE CHAPLIN. Il importe enfin de définir d'ententes avec les ministères du Tourisme et des Transports en vue de définir une signalisation routière qui annonce sporadiquement le site dans un rayon d'au moins une heure de route.

LES CLIENTÈLES SCOLAIRES ET SCIENTIFIQUES

Les élèves des niveaux primaire, secondaire et universitaire

Les jeunes férus d'images et de cinéma

La jeunesse de Suisse et même du monde peut, à moyen terme, constituer l'une des clientèles fétiches du musée dédié à Chaplin. Cette génération de l'image n'est finalement pas si éloignée qu'on le pense du monde des images, des ombres et des lumières « noir et blanc » du cinéaste Chaplin. Les jeunes d'aujourd'hui, comme ceux de l'enfance de Chaplin, adorent le cinéma. Encore plus celui qui fait rire! Il faut faire un effort particulier pour les rejoindre. La meilleure façon de les atteindre est de favoriser une approche « push » mettant à contribution divers types d'intermédiaires, dont les parents, les professeurs, les intermédiaires touristiques spécialisés dans les « voyages de motivation » destinés aux étudiants de divers niveaux scolaires.

Rejoindre les jeunes
dans leur milieu
de vie

Cela ne doit pas cependant empêcher le musée de réaliser des opérations de communication visant à rejoindre directement les jeunes dans leur milieu de vie les plus courants. On sait que les jeunes écoutent beaucoup la télévision et qu'ils sont des adeptes de jeux, de sport, de musique et d'ordinateurs. Les dirigeants du musée devraient analyser les caractéristiques de chacun de ces milieux dans le contexte spécifique de la Suisse, dans le but d'identifier les lieux de diffusion et les moyens d'actions à privilégier pour mieux les rejoindre. On peut très bien imaginer : la commercialisation d'un jeu sur cdrom au sein des réseaux scolaires, la commandite des spectacles de musique qui se déroulent dans les lieux communautaires ou publics du canton, la création de sites de dialogue sur Internet, l'application d'une politique d'accueil préférentielle pour les jeunes certains soirs, l'organisation de journées thématiques destinées aux jeunes et portant sur les univers de l'image, du son, de la lumière, de la musique de film, de la photo et autres thèmes chers à l'univers chaplinien.



Une stratégie d'accueil « jeunesse »

Il importe de donner aux jeunes l'occasion découvrir le musée Chaplin dans des contextes autres que scolaires. Et les moments où ils peuvent le mieux s'y rendre est, bien évidemment, en dehors des heures de cours. Le Centre devrait confirmer son attachement et son préjugé favorable à l'égard de la jeunesse de Suisse en leur offrant un accès privilégié à certaines activités qui leur sont exclusivement dédiées. Tel un ciné-club portant sur le cinéma de répertoire, telle la présentation de films produits par des jeunes de Suisse et d'autres pays, telle l'organisation (en dehors de la saison touristique) de beaux dimanches dédiés à des ateliers de cinéma complémentaires aux camps internationaux que le musée ne devrait pas manquer d'offrir aux jeunes du monde. Une telle stratégie jeunesse exige un effort de mise en marché auprès des milieux fréquentés par les jeunes, soit les écoles, les centres communautaires, les clubs scientifiques, les centres sportifs, etc. Des outils promotionnels seront requis pour supporter cette démarche qui pourrait, par exemple, être animée par la Société portugaise des Amis de Charlie Chaplin.

POUR L'ENSEMBLE DES PUBLICS

L'ensemble des stratégies énumérées dans les chapitres précédents présupposent la production d'un ensemble d'outils de promotion axés sur la mise en valeur du musée et de son programme d'activités. Une panoplie de documents d'information de belle qualité reflétant le dynamisme et la personnalité unique du site doit être mis au service d'un large public. Certaines productions aux multiples langues adaptées aux marchés touristiques sont incontournables. Parmi elles, on compte :

- une brochure institutionnelle
- un dépliant destiné au grand public
- une série d'affiches institutionnelles et de prestige
- une pochette d'information destinée à la presse aux visiteurs de marque
- un document de vente conçu spécifiquement pour les publics intermédiaires et offrant toute l'information utile sur la gamme des produits, leurs caractéristiques et leurs prix
- une cassette vidéo, un cdrom et un DVD de présentation destinée à supporter l'effort de vente auprès des publics intermédiaires, notamment ceux rencontrés dans le cadre de foires commerciales
- un document de vente destiné au marché scolaire décrivant l'ensemble des approches pédagogiques et des produits spécifiquement offerts aux enseignants
- un stand d'information transportable destiné à appuyer l'effort de vente de l'équipe de commercialisation
- à long terme et avec l'appui de sponsors, l'édition d'un livre de prestige qui met l'accent sur la vie de l'homme au Domaine de Ban

LES PUBLICS INTERNES

Les premiers artisans du succès de l'organisation

Les actionnaires / Les gestionnaires / Les employés

Le musée doit se doter d'une politique de gestion axée sur la mobilisation de ses ressources humaines. Celles-ci doivent être associées aux réflexions stratégiques entourant l'organisation du centre et ses perspectives de développement. Pour atteindre ses objectifs de mobilisation, le Musée Charlie Chaplin applique les principes de gestion définis au plan organisationnel et se donne des règles de consultation et de valorisation de l'excellence qui contribuent à maintenir un sain climat de travail dans l'organisation.

