

Remontées mécaniques Destination Gstaad SA (BDG) Rapport de redressement

Version finale



grischconsulta
www.grischconsulta.ch

Version publique

Le rapport de redressement a été rédigé en collaboration avec le conseil d'administration et la direction des BDG et il a été approuvé dans sa présente forme par le conseil d'administration le 18 août 2015.

Rapport de redressement, 18.08.2015

Rapport de redressement des Remontées mécaniques Destination Gstaad SA

Sur mandat des Remontées mécaniques Destination Gstaad SA

Remontées mécaniques Destination Gstaad SA
Haus des Gastes
Promenade 41
CH-3780 Gstaad

Tel.: +41 33 748 87 37

Fax: +41 33 748 87 33

mountainrides@gstaad.ch

www.gstaad.ch

grischconsulta ag
Sägenstrasse 8
CH-7000 Coire
Téléphone +41 81 354 98 00
Téléfax +41 81 354 98 01
info@grischconsulta.ch
www.grischconsulta.ch

Auteurs:

Dr. ing. Roland Zegg

Ing. Edgar Grämiger

Nicolo Huder

Citations

grischconsulta (2015): Rapport de redressement des Remontées mécaniques
Destination Gstaad SA

I TABLE DES MATIERES

I	TABLE DES MATIERES	3
II	GLOSSAIRE	5
1.	CONCEPT DE REDRESSEMENT, SITUATION ACTUELLE	6
1.1.	Situation initiale	6
1.2.	Aperçu du redressement financier	8
1.3.	Prestations de redressement des communes en vue d'ensemble	10
1.4.	Prestations des cantons	15
1.5.	Prestations de redressement des propriétaires fonciers	16
1.6.	Prestations de redressement des tiers	16
1.7.	Bilan du redressement	18
2.	INVESTISSEURS PRIVÉS	19
2.1.	Participation d'investisseurs privés	19
2.2.	Fondation pour le tourisme	19
2.3.	Pacte d'actionnaires	20
2.4.	Investisseur A	20
2.5.	Investisseur B	21
2.6.	Groupe d'investisseurs C	21
2.7.	Participation d'investisseurs privés après l'augmentation de capital	23

3. CONCEPT D'IMMOBILISATIONS, PLANIFICATION DES INVESTISSEMENTS ET DU FINANCEMENT	24
3.1. Concept d'immobilisations et d'exploitation	24
3.2. Planification des investissements pour 2015/16 – 2017/18.....	27
3.3. Concept de financement	28
4. COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL	30
4.1. Hypothèses sous-jacentes au rapport	30
4.2. Conception du Business Plan	31
4.3. Evolution des produits.....	32
4.4. Evolution des charges	34
4.5. Compte de résultat prévisionnel	37
5. COMMUNICATION	38
5.1. Situation initiale	38
5.2. Objectif.....	38
5.3. Concept / Mesures.....	38
6. AUTRES PROCEDURES / ECHEANCES	39

II GLOSSAIRE

<i>Visiteurs:</i>	Les visiteurs passent au moins une nuit dans les lieux correspondants de vacances. Les visiteurs peuvent également réaliser des excursions d'une journée vers d'autres destinataires/régions à partir de leur lieu d'hébergement.
<i>Skierday, première entrée et fréquences:</i>	Si un client passe en hiver le tourniquet le matin et se fait transporter 11 fois au cours de la journée, cela génère un Skierday et 11 fréquences. En été, on parle de première entrée. Généralement, on ne fait pas la différence, en été, entre les fréquences et les premières entrées. Dans ce rapport, Skierdays et premières entrées seront utilisés en tant que synonymes.
<i>Agio</i>	Un agio est un supplément sur la valeur nominale du capital-actions qui est généralement indiqué en pourcentage de la valeur nominale.
<i>Cash Flow</i>	Apport net de liquidités
<i>Cash Drain</i>	Sortie nette de liquidités (Cash Flow négatif)
<i>Déficit</i>	Résultat négatif d'exploitation (après impôts, intérêts et amortissements)
<i>EBITDA</i>	Abréviation de: Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization ou, en français, « Bénéfice avant intérêts, impôts, amortissements et dépréciations »
<i>CA</i>	Abréviation de capital-actions
<i>FP</i>	Abréviation de fonds propres
<i>CE</i>	Abréviation de capitaux étrangers
<i>CT</i>	Abréviation de capital total
<i>GST</i>	Gstaad Saanenland Tourismus
<i>SPE</i>	Société pour la protection de l'Eggli
<i>SLG</i>	Saanerslochgrat
<i>Comptabilité Zero-Base</i>	Dans la comptabilité Zero-Base, les calculs des charges d'exploitation sont refaits «à neuf» indépendamment de l'année de référence.

1. CONCEPT DE REDRESSEMENT, SITUATION ACTUELLE

1.1. Situation initiale

La nécessité de redresser les Remontées mécaniques Destination Gstaad SA (BDG) découle de la combinaison de deux facteurs:

*Endettement
élevé*

- 1) Un endettement élevé (58 millions de CHF, rapport d'activités 13/14) alourdit encore une capacité extrêmement faible de générer des revenus (Cash Flow d'env. 0,85 million de CHF, rapport d'activités 13/14, sans les contributions d'investissement des communes). Ce qui donne un facteur d'endettement de près de 68 ans! La valeur moyenne du secteur est de 5 ans.

*Besoins élevés
d'investissements
sans capacités de
financement*

- 2) Existence de besoins élevés en investissements afin de renouveler des installations importantes ainsi que l'infrastructure et de les adapter aux besoins de la clientèle. Le besoin le plus urgent d'investissement des 3-5 prochaines années atteint au moins 70 millions de CHF (projets impératifs) qui ne peuvent pas être financés à l'heure actuelle.

*Redressement
financier (interne)*

Le conseil d'administration des BDG s'est décidé en faveur d'un redressement extrajudiciaire (interne – comme auparavant (2014) avec la commune de Saanen au titre d'actionnaire principal. Les motifs en sont:

- Un sursis concordataire judiciaire n'aurait rien apporté étant donné que la société ne dispose pas des moyens de procéder à de nouveaux investissements
- Même en cas de sursis concordataire judiciaire, de nouveaux fonds devraient être mis à disposition dans la même proportion pour des mesures de remplacement
- En cas de sursis concordataire judiciaire, l'unité de l'entreprise aurait été remise en question
- Conséquences négatives immenses pour Destination en cas de sursis concordataire
- Une partie considérable des dettes est couverte par les cautions des communes partenaires.

Sans un apurement des dettes, les moyens disponibles devraient être utilisés pour réduire les dettes et cela empêcherait tout engagement en faveur de projets urgents d'investissement.

Pour que BDG puisse investir dans la proportion requise, il faut de nouveaux moyens financiers. La mise à disposition de ces moyens par le privé, les pouvoirs publics et aussi les créanciers n'est possible que si un nouveau départ est donné à

BDG via un redressement financier et ceux-ci peuvent s'affranchir largement des anciennes dettes.

Les communes de la région qui possèdent au total 57% du capital-actions et qui sont actuellement les principaux actionnaires sont toutes d'accord avec un redressement interne. Dans ce cadre, les prestations de redressement seront déterminées par voie de négociation. Le redressement financier comprend les éléments suivants:

- Apurement des capitaux étrangers : réduction de la charge de la dette / des frais de capitaux
- Apurement des fonds propres
- Recapitalisation du capital-actions par les pouvoirs publics et le secteur privé
- Renouvellement des conventions relatives à des contributions d'investissement des communes
- Redressement de l'exploitation/restructuration de l'entreprise avec, comme objectif, de dégager une capacité durablement améliorée de générer des revenus.

Restructuration de l'exploitation

En parallèle à la restructuration financière, il faut également procéder à une restructuration complète de l'exploitation afin d'améliorer les revenus et de réduire les charges courantes. La restructuration de l'exploitation comprend les éléments suivants:

- Développement de nouvelles gammes d'offre pour l'été et l'hiver
- Révision de la structure de prix
- Réduction du parc des équipements d'exploitation/fermeture des installations propres
- Réduction des charges courantes
- Contrôle des prestations des Stakeholders
- Contrôle des structures de gestion
- Evaluation de synergies potentielles avec GST et Gstaad Mountain Rides

Le présent rapport de redressement repose sur la clôture des comptes au 30.04.2015. Il a été rédigé par grischconsulta en collaboration avec le conseil d'administration et la direction des BDG et il a été approuvé dans sa forme actuelle par le conseil d'administration des BDG le 18 août 2015.

1.2. Aperçu du redressement financier

A. Endettement actuel

Position	Bilan au 30.04.2014	affectable à région cantonale de Berne	affectable à région cantonale de Vaud	BDG (non affectable)
1 <i>Dettes auprès des cantons et des communes</i>	33'050'000	12'908'000	20'142'000	
2 <i>Crédit-bail (court et long terme)</i>	9'153'732	9'053'732	100'000	
3 <i>Banques</i>	9'020'000	6'550'000	2'470'000	
4 <i>Autres dettes</i>	6'552'935			6'552'935
TOTAL des capitaux étrangers	57'776'667	28'511'732	22'712'000	6'552'935
<i>Part affectée des "propres dettes" sur le total des capitaux étrangers par région cantonale</i>	100%	49%	39%	11%

Table 1 - Aperçu de l'endettement des BDG, état au 30.4.14 (début des travaux de redressement)

Position	Bilan au 30.04.2015	affectable à région cantonale de Berne	affectable à région cantonale de Vaud	BDG (non affectable)
1 <i>Dettes auprès des cantons et des communes</i>	29'970'000	9'828'000	20'142'000	
2 <i>Crédit-bail (court et long terme)</i>	6'382'652	6'282'652	100'000	
3 <i>Banques</i>	9'200'000	6'830'000	2'370'000	
4 <i>Autres dettes</i>	7'469'032			7'469'032
TOTAL des capitaux étrangers	53'021'684	22'940'652	22'612'000	7'469'032
<i>Part affectée des "propres dettes" sur le total des capitaux étrangers par région cantonale</i>	100%	43%	43%	14%

Table 2 – Aperçu de l'endettement des BDG, état au 30.4.15

Dettes auprès des pouvoirs publics

Au sein des dettes de BDG, 57% (33,0 sur 57,8 millions de CHF) étaient dues, au début des travaux de redressement, aux pouvoirs publics, c'est-à-dire auprès des cantons et des communes.

Dettes par domaine cantonal

Si les dettes sont réparties par domaine cantonal, 49% des dettes relevaient, en 2013/14, du canton de Berne et 39% des dettes du canton de Vaud. Du fait des prestations de redressement déjà fournies par la commune de Saanen (voir ci-dessous), elles sont actuellement réparties de manière uniforme à 43% sur chaque domaine.

11% (2014), resp. 14% (2015) des dettes ne sont pas affectées par domaine cantonal.

Mesures de redressement déjà prises

Le prêt «Flex plus» de CHF 4,43 millions qui a été accordé (en décembre 2014) par l'assemblée communale de Saanen a déjà été enregistré dans la clôture au 30.04.2015 (voir également le chapitre 1.3.E)

B. Concept de redressement / Réduction des dettes

Position	Bilan au 30.04.2014	Réduction du capital et reprise de dettes de la part de Berne	Réduction du capital et reprise de dettes de la part de Vaud	Tiers	Bilan de redressement 1
1 Dettes auprès des cantons et des commu	33'050'000	18'211'200	13'142'000		1'696'800
2 Crédit-bail (court et long terme)	9'153'732				9'153'732
3 Banques	9'020'000	4'000'000			5'020'000
4 Autres dettes	6'552'935			1'131'000	5'421'935
TOTAL des capitaux étrangers	57'776'667	22'211'200	13'142'000	1'131'000	21'292'467

Table 3 - Réduction des capitaux étrangers par domaine cantonal (aperçu). Situation au 30.4.14 (début des travaux de redressement)

Position	Bilan au 30.04.2015	Réduction du capital et reprise de dettes de la part de Berne	Réduction du capital et reprise de dettes de la part de Vaud	Tiers	Bilan de redressement 1
1 Dettes auprès des cantons et des commu	29'970'000	15'131'200	13'142'000		1'696'800
2 Crédit-bail (court et long terme)	6'382'652				6'382'652
3 Banques	9'200'000	4'000'000			5'200'000
4 Autres dettes	7'469'032			681'000	6'788'032
TOTAL des capitaux étrangers	53'021'684	19'131'200	13'142'000	681'000	20'067'484

Table 4 - Réduction des capitaux étrangers par domaine cantonal (aperçu), Etat au 30.4.15

Le concept de redressement comprend une réduction des dettes d'un total de 36,5 millions de CHF en plusieurs étapes (apurement du capital, reprise des dettes, désinvestissement selon la situation au 30.04.2015, y compris émission d'emprunt «Flex Plus»). La réduction des dettes sera supportée par les communes, les cantons, les tiers et le secteur privé.

C. Mesures en vue de la réduction des capitaux étrangers

Position	CHF
Renonciation de créances de la commune de Rougemont	200'000
Renonciation de créances du canton de Vaud	7'859'000
Renonciation de créances du canton de Berne	967'200
Reprise de dettes du canton de Vaud et du SECO par les communes	12'083'000
Reprise de dettes de la Banque AEK par la commune de Saanen	4'000'000
Renonciation de créances des propriétaires fonciers (40% de 13/14 + 14/15)	600'000
Renonciation de créances de GST	81'000
Transfert de propriété de la parcelle de la station de la vallée du Rellerli à la commune de Saanen et suppression de l'engagement	7'000'000
Total	32'790'200

Table 5 – Aperçu général sur la réduction des capitaux étrangers

La recapitalisation du CA (agio compris) par Rougemont a été utilisée en majeure partie pour rembourser la dette auprès de la banque BCV, ce qui a réduit les capitaux étrangers de CHF 2,16 millions complémentaires.

Les détails relatifs à la réduction des dettes sont détaillés dans les chapitres suivants.

1.3. Prestations de redressement des communes en vue d'ensemble

A. Aperçu

Les prestations (de redressement) des communes se composent des éléments suivants:

- Contributions au redressement financier
 - Apurement des dettes et allègement de la dette au titre de créanciers des BDG
 - Reprise des dettes du canton de Vaud
 - Reprise des dettes des banques
 - Réduction du capital-actions de 85%
- Recapitalisation de la société
 - Participation à la reconstitution du capital-actions
- Contributions d'investissement et d'exploitation
 - Poursuite des contributions d'investissement (selon le concept de concentration)

- Contributions d'exploitation du Rellerli (uniquement la commune de Saanen)
- Contributions au programme de restructuration des BDG

B. Contributions au redressement financier

	Allègement de dette	Reprise de dettes du canton de Vaud (Seco Vaud)	Reprise de dettes des banques	Réduction du capital-actions (de 85%)	TOTAL du redressement
Commune de Saanen*	4'430'000	5'739'811	4'000'000	5'339'813	19'509'624
Commune de Rougemont	200'000	5'083'000		1'867'060	7'150'060
Commune de Zweisimmen		765'052		1'563'918	2'328'969
Commune de Gsteig		147'000		289'923	436'923
Commune de St. Stephan		201'517		253'395	454'911
Commune de Lauenen		146'621		167'229	313'850
Château-d'Oex				44'873	44'873
Rossinière				8'224	8'224
Total	4'630'000	12'083'000	4'000'000	9'534'435	30'247'435

Table 6 - Contributions au redressement financier

*) Le prêt de la commune de Saanen provenant du «Flex Plus» de 4,43 millions de CHF a été déjà émis et enregistré au cours de l'exercice 2014/15.

Les communes participent au redressement financier à hauteur d'un total de 30,2 millions de CHF dont 20,7 millions de CHF sont des abandons et des reprises de créances.

Le capital-actions est réduit de 85%. Cela correspond à une réduction de la valeur nominale du capital-actions de 9,5 millions de CHF pour les communes.

C. Recapitalisation de la société

Part des communes Les BDG doivent être recapitalisées de 34,1 millions de CHF. 14,2 millions de CHF (42%) seront apportés par les communes sous la forme de capital-actions et d'agio (100% de la valeur nominale). Les communes disposeront ainsi d'une nouvelle part de près de 30% dans BDG.

Part des actionnaires privés 19,9 millions de CHF (58%) doivent être apportés par différents actionnaires privés, actuels et nouveaux. Les BDG seraient donc majoritairement en mains privées à hauteur de près de 70% du capital.

Phases de recapitalisation du CA La recapitalisation du capital-actions s'effectuera en 2 ou éventuellement 3 phases. Cela dépend notamment dans quel état la télécabine rénovée de Gstaad-Egglis sera intégrée dans les BDG. Voir à cet effet le chapitre 2.6 ci-après.

La recapitalisation en 2 phases est présentée dans les deux tables suivantes.

Phase 1: recapitalisation du CA de 14,2 millions de CHF (agio compris) par les communes et de 16,875 millions de CHF par les trois gros actionnaires privés.

Phase 2: recapitalisation du CA de 3 autres millions de CHF via une augmentation approuvée de capital env. 2-3 ans après l'augmentation ordinaire de capital.

	Valeur nominale du capital-actions	Réduction du capital	Réduction du capital	Valeur restante après réduction du capital	Recapitalisation	Total nouveau CA	Part au total	Agio	Agio sur recapitalisation	Recapitalisation et agio
	[CHF]	[%]	[CHF]	[CHF]	[CHF]	[CHF]	[%]	[CHF]	[%]	[CHF]
Saanen	6'282'133	85%	5'339'813	942'320	4'200'417	5'142'737	19.39%	4'200'417	100%	8'400'833
Rougemont	2'196'541	85%	1'867'060	329'481	1'268'000	1'597'481	6.02%	1'268'000	100%	2'536'000
Zweisimmen	1'839'903	85%	1'563'918	275'985	1'230'213	1'506'198	5.68%	1'230'213	100%	2'460'425
Gsteig	341'086	85%	289'923	51'163	100'000	151'163	0.57%	100'000	100%	200'000
St. Stephan	298'111	85%	253'395	44'717	125'913	170'630	0.64%	125'913	100%	251'826
Lauenen	196'740	85%	167'229	29'511	131'546	161'057	0.61%	131'546	100%	263'092
Château-d'Oex	52'792	85%	44'873	7'919						
Rossinière	9'675	85%	8'224	1'451	6'469	7'920	0.03%	6'469	100%	12'938
Total communes	11'216'982		9'534'435	1'682'547	7'062'558	8'737'186	32.94%	7'062'558	100%	14'125'115
Actionnaires privés 1	8'606'826	85%	7'315'802	1'291'024		1'291'024	4.87%			-
Actionnaires privés 2					16'500'000	16'500'000	62.20%	-	0%	16'500'000
Actionnaires privés 3							0.00%	-	0%	
Total des privés	8'606'826	85%	7'315'802	1'291'024	16'500'000	17'791'024	67.06%	-	0%	16'500'000
Total	19'823'808	85%	16'850'236	2'973'571	23'562'558	26'528'210	100.00%	7'062'558		30'625'115

Table 7 - Réduction du capital et recapitalisation des BDG (après la phase 1)

	Valeur nominale du capital-actions	Réduction du capital	Réduction du capital	Valeur restante après réduction du capital	Recapitalisation	Total nouveau CA	Part au total	Agio	Agio sur recapitalisation	Recapitalisation et agio
	[CHF]	[%]	[CHF]	[CHF]	[CHF]	[CHF]	[%]	[CHF]	[%]	[CHF]
Saanen	6'282'133	85%	5'339'813	942'320	4'200'417	5'142'737	17.42%	4'200'417	100%	8'400'833
Rougemont	2'196'541	85%	1'867'060	329'481	1'268'000	1'597'481	5.41%	1'268'000	100%	2'536'000
Zweisimmen	1'839'903	85%	1'563'918	275'985	1'230'213	1'506'198	5.10%	1'230'213	100%	2'460'425
Gsteig	341'086	85%	289'923	51'163	100'000	151'163	0.51%	100'000	100%	200'000
St. Stephan	298'111	85%	253'395	44'717	125'913	170'630	0.58%	125'913	100%	251'826
Lauenen	196'740	85%	167'229	29'511	131'546	161'057	0.55%	131'546	100%	263'092
Château-d'Oex	52'792	85%	44'873	7'919						
Rossinière	9'675	85%	8'224	1'451	6'469	7'920	0.03%	6'469	100%	12'938
Total communes	11'216'982		9'534'435	1'682'547	7'062'558	8'737'186	29.59%	7'062'558	100%	14'125'115
Actionnaires privés 1	8'606'826	85%	7'315'802	1'291'024		1'291'024	4.37%			-
Actionnaires privés 2					16'500'000	16'500'000	55.88%	-	0%	16'500'000
Actionnaires privés 3					3'000'000	3'000'000	10.16%	-	0%	3'000'000
Total des privés	8'606'826	85%	7'315'802	1'291'024	19'500'000	20'791'024	70.41%	-	0%	19'500'000
Total	19'823'808	85%	16'850'236	2'973'571	26'562'558	29'528'210	100.00%	7'062'558		33'625'115

Table 8 - Réduction du capital et recapitalisation des BDG (après la phase 2)

Les indications ci-dessus peuvent encore changer très légèrement dans le domaine des investisseurs privés ainsi que sur la base de l'augmentation approuvée du capital.

La recapitalisation du CA de la commune de St. Stephan est liée au financement

de l'installation d'enneigement de Lengenbrand – Ried et elle aura donc lieu, le cas échéant, uniquement au cours de la 2^e phase (augmentation approuvée de capital).

D. Contributions à BDG (à partir de 2015)

	<i>Contributions annuelles Concept de concentration 2014 - 2018 hors contributions d'exploit. Rellerli</i>	Continuation des contributions Concept de concentration 3 ans (2016 - 2018)	Contribution d'exploitation Rellerli (4 ans à 1 000 000)	Contributions de projet (acceptées jusqu'ici)	TOTAL contributions
Commune de Saanen*	3'383'965	10'151'895	4'000'000	500'000	14'651'895
Commune de Rougemont					
Commune de Zweisimmen	198'387	595'161			595'161
Commune de Gsteig	76'628	229'884			229'884
Commune de St. Stephan	84'949	254'847			254'847
Commune de Lauenen	55'017	165'051			165'051
Château-d'Oex					
Rossinière	19'500	58'500			58'500
Total	3'818'446	11'455'338	4'000'000	500'000	15'955'338

Table 9 - Aperçu des contributions des communes à BDG

*Contributions
d'investissement
selon le concept de
concentration*

Les grands besoins d'investissements de BDG ne peuvent être financés que par de nouvelles contributions des communes. Celles-ci se sont mises d'accord sur le fait que les contributions atteindraient le même ordre de grandeur que pour le concept de concentration pour l'année en cours (2015) et pour les 3 années suivantes (2016, 2017, 2018), sauf la commune de Rougemont qui participera sous une autre forme dans les futurs investissements dans le secteur partiel de La Videmanette.

*Futures contributions
d'investissement et
d'exploitation
(contributions de
prestations)*

Après 2018, la poursuite des contributions d'investissement à une hauteur au moins identique sera indispensable (actuellement 3,8 millions de CHF y compris 1 million de CHF de la commune de Saanen qui figure au titre d'avance annuelle sur la parcelle de la station de la vallée du Rellerli). Sans ces nouvelles contributions – déclarées à l'avenir en tant que contributions d'investissements et d'exploitation (contributions de prestations) – les BDG ne seront pas en mesure de financer les investissements courants nécessaires de remplacement (installation d'enneigement, engins de damage, infrastructures). A situation identique en termes de revenus, les BDG seront en mesure de continuer à financer les investissements de remplacement les plus urgents avec les moyens dégagés du Cash Flow et des contributions courantes.

Un financement par des moyens supplémentaires sera vraisemblablement requis pour une éventuelle extension rapide des offres en hiver et/ou en été ainsi que pour le remplacement des grandes immobilisations (par exemple le télésiège de Hornberg, la remontée mécanique du Horneggli).

Contributions d'exploitation du Rellerli par la commune de Saanen

En ce qui concerne l'exploitation des installations du Rellerli, la commune de Saanen versera chaque année des contributions d'exploitation à hauteur de 1 million de CHF aussi longtemps que les installations du Rellerli seront exploitées (jusqu'à la fin 2018).

Contribution au projet

La contribution au projet de restructuration des BDG à hauteur de 500 000.- CHF a été approuvée, jusqu'ici, seulement par la commune de Saanen et elle a déjà été versée en partie. Les autres communes n'ont versé aucune contribution à cet effet.

E. Résumé des prestations des communes

	TOTAL Redressement	TOTAL Reconstitution du capital et agio	TOTAL Contributions	TOTAL
Commune de Saanen*	19'509'624	8'400'833	14'651'895	42'562'352
Commune de Rougemont	7'150'060	2'536'000	-	9'686'060
Commune de Zweisimmen	2'328'969	2'460'425	595'161	5'384'556
Commune de Gsteig	436'923	200'000	229'884	866'807
Commune de St. Stephan	454'911	251'826	254'847	961'584
Commune de Lauenen	313'850	263'092	165'051	741'993
Château-d'Oex	44'873	-	-	44'873
Rossinière	8'224	12'938	58'500	79'662
Total	30'247'435	14'125'115	15'955'338	60'327'888

Table 10 - Aperçu des prestations des communes

Solution transitoire de la commune de Saanen

La commune de Saanen a déjà approuvé, lors d'une assemblée communale en décembre 2014, une partie des prestations de redressement au sens d'une solution transitoire. Il s'agit des positions suivantes:

- Emission d'un prêt «Flex plus» 4 430 000.- CHF
- Deux contributions selon le concept de concentration 7 967 930.- CHF
- Frais de poursuite du projet 500 000.- CHF
- **Total** **12 897 930.- CHF**

Les montants déjà approuvés de la solution transitoire seront imputés à la solution définitive de redressement pour la commune de Saanen.

Parcelle de la station de la vallée du Rellerli

Lors de l'imputation de la solution transitoire, il faut rappeler que deux contributions d'exploitation du Rellerli et une contribution de 2 x 1 million de CHF découlant du contrat de préemption en vue de l'acquisition de la parcelle de la station de la vallée du Rellerli figurent dans les contributions autorisées selon le concept de concentration (2 x 3 983 965.- CHF par année). La commune acquiert cette parcelle pour 9,7 millions de CHF, montant versé sous la forme d'acomptes annuels de 1 million de CHF. Les anciens versements d'acompte sont portés au bilan des BDG en tant qu'engagements à long terme. Après règlement intégral, la parcelle deviendra la propriété de la commune de Saanen et la position

correspondante sera enregistrée dans les actifs immobilisés ainsi que dans les capitaux étrangers.

«Convention» avec
la commune de
Rougemont

La solution de redressement convenue avec la commune de Rougemont est régie par une convention spécifique. Y figure également la convention relative au cofinancement des investissements requis dans le secteur partiel de La Videmanette. La commune de Rougemont s'y engage, ensemble avec le canton de Vaud, à cofinancer les investissements techniquement indispensables pour l'exploitation et les futurs investissements tels que définis à 60% à fonds perdus.

Une règle analogue s'applique aux communes bernoises, pas pour les communes individuelles, mais pour l'intégralité des communes bernoises, y compris les investisseurs privés du côté bernois.

Convention de
prestations relative à
Videmanette

Les nouvelles heures d'ouverture allongées demandées par la commune de Rougemont pour La Videmanette et leur indemnisation sont régies dans le cadre d'une convention distincte de prestations.

1.4. Prestations des cantons

A. Prestations du canton de Vaud

Les dettes des BDG auprès du canton de Vaud (SELT) resp. du Seco (Vaud), atteignent au total 19,942 millions de CHF.

Le canton de Vaud est prêt à considérer généreusement un abandon de créances aux BDG pour un total de 7,8588 millions de CHF. Ce montant se compose des postes suivants (au 31.04.2015):

• LADE 24 GB Rougemont-La Videmanette	7 000 000.-
• FET 52.2 SB le Rubloz*	110 000.-
• FET 118 Installation d'enneigement de la Videmanette 1	51 300.-
• Prêt FET BS Rougemont 2007 n°163*	604 000.-
• <u>LIM 118 Installation d'enneigement de la Videmanette 1*</u>	<u>93 500.-</u>
• Canton de Vaud / SELT	7 858 800.-

Les dettes auprès du Seco (canton de Vaud) à hauteur de 12,083 millions de CHF sont couvertes par des garanties communales (cautions) et elles doivent être dissoutes par les communes dans le cadre de la reprise des dettes.

B. Prestations du canton de Berne

Les dettes auprès du canton de Berne (BECO) et donc corrélatives auprès du Seco (Berne) se montent au total à 2,828 millions de CHF.

Le canton de Berne a accepté – sous réserve de décisions de redressement - de renoncer à sa créance à hauteur de 40% sur son prêt et également à une partie correspondante du même montant auprès du Seco, soit au total 967 200 CHF. Simultanément, il a indiqué son aptitude à considérer avec bienveillance une demande de prêt sans intérêt en vue de renouvellement de la remontée mécanique de Saanenlochgrat.

1.5. Prestations de redressement des propriétaires fonciers

*Renoncement à la
créance de 40%*

L'équipe de négociation des BDG a obtenu, au cours de négociations intenses et de plus de 70 rondes de discussions avec les propriétaires fonciers, que les propriétaires fonciers renoncent par écrit à 40% à leurs créances sur plus de 80% des montants versés par année, et sur 100% pour ce que l'on appelle les «grands» propriétaires fonciers.

Ajoutés au renoncement supplémentaire de créances mentionné oralement, le consentement atteint désormais près de 85% du montant total (741 000.- CHF sur un total de 881 000.- CHF pour l'exercice 2013/14, état au 19.06.2015). Les renoncements de créances sont valables sous forme rétroactive pour l'exercice 2013/14 et dans l'avenir pour un maximum de 5 nouvelles années.

Les prestations de redressement des propriétaires fonciers atteignent ainsi, sous forme unique, près de 300 000.- CHF et déploient leurs effets pour un maximum de cinq années consécutives, ce qui constitue des économies annuelles en termes de charges de 300 000.- à 350 000.- CHF (selon les produits des transports).

1.6. Prestations de redressement des tiers

Outre les négociations avec les créanciers publics (communes et cantons) et avec les propriétaires terriens, des négociations ont également eu lieu avec les principaux fournisseurs (électricité et gastronomie) ainsi qu'avec Gstaad Saanenland Tourismus (GST) en tant que bailleur des BDG.

Les négociations sont largement terminées. Ainsi, par exemple, GST a posé aux BDG des conditions en matière de futures coopérations qui ne sont pas encore résolues.

Partenaire	Montant [CHF]	Situation actuelle
Fournisseurs divers	379'000	Négociations conclues, contrat signé
Fournisseurs divers	18'000	Négociations pas encore terminées
Partenaire	81'000	Négociations pas encore terminées
Contribution totale des fournisseurs et partenaires	478'000	

Table 11 - Aperçu des mesures de redressement des tiers

Parmi les mesures de redressement des tiers, 379 000.- CHF sont assurées (contrats) et 99 000.- CHF sont mises en perspective (négociations en phase finale).

En ce qui concerne les prestations de redressement des tiers, seule la dernière position a un effet sur le bilan. Toutes les autres prestations mentionnées ont un impact sur le résultat, c'est-à-dire qu'elles allègent les futurs postes de charges dans le compte de résultat.

1.7. Bilan du redressement

Le bilan du redressement ci-dessous présente les effets des mesures de redressement en 6 étapes sans les changements en cours dans les activités opérationnelles et celles de l'activité d'investissement. N'y figurent pas les prestations de redressement déjà fournies de la commune de Saanen de décembre 2014, voir à la page 14.

<i>en milliers de CHF</i>	Etat 30.04.2015 (prov.)	Mesures de redressement	Bilan après les mesures de redressement	Augmentation de capital	Bilan après augmentation de capital
Actifs circulants	5'583	-	5'583	24'625	30'208
Immobilisations corporelles	64'540	-34'797	29'743	-7'100	22'643
Total de l'actif	70'123	-34'797	35'326	17'525	52'851
Capitaux étrangers à court terme	11'351	-681	10'670		10'670
Capitaux étrangers à long terme	41'670	-25'109	16'561		16'561
Total des capitaux étrangers	53'022	-25'790	27'231	-	27'231
Fonds propres	17'101	-9'007	8'095	17'525	25'620
Total du passif	70'123	-34'797	35'326	17'525	52'851

<i>en milliers de CHF</i>	Bilan après augmentation de capital	Rembourse ment des dettes à la BCV	Désinvestiss ements	Bilan après désinvestisse ments et remboursem ent des dettes	Augmentatio n de capital 2e tranche	Augmentatio n de capital autorisée	Bilan après augmentatio n de capital
Actifs circulants	30'208	-2'370	5'500	33'338		3'000	36'338
Immobilisations corporelles	22'643		-12'500	10'143	6'000		16'143
Total de l'actif	52'851	-2'370	-7'000	43'481	6'000	3'000	52'481
Capitaux étrangers à court terme	10'670			10'670			10'670
Capitaux étrangers à long terme	16'561	-2'370	-7'000	7'191			7'191
Total des capitaux étrangers	27'231	-2'370	-7'000	17'861	-	-	17'861
Fonds propres	25'620			25'620	6'000	3'000	34'620
Total du passif	52'851	-2'370	-7'000	43'481	6'000	3'000	52'481

Table 12 – Bilan de redressement sur la base de la clôture de l'exercice au 30.04.2015

2. INVESTISSEURS PRIVÉS

2.1. Participation d'investisseurs privés

Solidarité avec la région

Destination Gstaad Saanenland bénéficie d'une situation favorable dans la mesure où des familles et des personnes individuelles aisées disposent de nombreuses résidences principales ou secondaires dans la région et qu'elles sont très attachées à cette région. Les perspectives de réussite permettant de convertir les BDG en une société à détention majoritairement privée existent donc déjà dès le lancement du projet de redressement / de restructuration.

Au cours d'un processus intense de recherche d'investisseurs, l'équipe de négociation des BDG est parvenue, avec le soutien de différentes personnalités de Gstaad, à convaincre trois investisseurs privés / groupements à se joindre au projet des BDG via des participations conséquentes.

16,9 millions de CHF en provenance de trois investisseurs / groupements privés

Au total, deux investisseurs/fondations privées et un groupement privé participeront, sous réserve de plusieurs conditions, à hauteur de 16,875 millions de CHF à la recapitalisation du capital-actions des BDG (en deux tranches d'un total de 10,5 millions de CHF d'une part, et de 6 millions de CHF au titre d'apports en nature d'actions de SPE d'autre part).

Le concept global de recapitalisation de la société prévoit d'intégrer, lors d'une prochaine phase, 3 millions de CHF supplémentaires dans le cadre d'une augmentation approuvée de capital via des actionnaires privés, ce qui fera que les BDG seront ainsi en mains privées à hauteur de près de 70%.

Condition: application des mesures de redressement

En ce qui concerne la participation de tous les investisseurs / de la fondation / des groupements, la condition de base est que les mesures de redressement soient appliquées conformément au présent concept.

Les spécificités des conventions correspondantes seront précisées ci-après. Il existe, de la part des investisseurs et des groupements, des déclarations d'intention qui soit sont déjà signées, soit dont la signature est imminente.

2.2. Fondation pour le tourisme

Fondation pour le tourisme...

En matière de recapitalisation des BDG et d'engagement de nouveaux investisseurs privés, une «Fondation pour le tourisme...» à but d'utilité public sera fondée. L'exonération fiscale de la fondation est en cours d'étude.

L'un des investisseurs (investisseur B) apportera son engagement financier en faveur des BDG sous la forme d'une contribution à cette fondation et non pas directement en tant qu'actionnaire privé des BDG. De son côté, la fondation sera actionnaire des BDG avec une participation correspondante.

La Fondation pour le tourisme ... peut soutenir le développement du tourisme, du sport et de la culture dans la région de Saanen, dans le Pays-d'Enhaut et dans la Simmental supérieure, mais aussi prendre des participations dans des entreprises et réaliser des investissements. Elle est ouverte aux personnes intéressées, personnes privées et institutions qui souhaitent par exemple soutenir la société des Remontées mécaniques sans prendre de participation directe en tant qu'actionnaire des BDG.

La fondation dispose d'un siège au conseil d'administration. Elle n'a pas l'obligation d'assumer ce droit.

2.3. Pacte d'actionnaires

Pacte d'actionnaires

Les trois communes disposant de la plus grande participation dans le CA, à savoir Saanen, Rougemont et Zweisimmen, ainsi que le/s nouvel/aux investisseurs/groupement et la fondation ont conclu un pacte d'actionnaires. Celui-ci régit, pour l'essentiel, les droits et les obligations de ces actionnaires lors de la vente, de l'achat ou de la transmission des actions des BDG. Il régit également la procédure lors de l'élection du conseil d'administration ainsi que par rapport aux décisions importantes relatives à la société.

2.4. Investisseur A

Un premier investisseur A prend une participation de 5 millions de CHF dans la recapitalisation.

L'investisseur A a l'intention de prendre une participation directe dans le capital-actions.

La participation de la part de l'investisseur 1 est liée explicitement aux conditions suivantes:

- Dans un délai d'une année après la signature de la déclaration d'intention (c'est-à-dire avant le 19.05.2016), les actionnaires de la société appliquent les décisions relatives à la réduction du capital et à sa reconstitution.
- Les autres investisseurs/groupements privés acceptent de libérer en totalité le capital-actions réservé à l'intention des actionnaires privés.
- Les différents créanciers de la société acceptent ou satisfont aux mesures de redressement visées conformément au présent concept de redressement.

L'investisseur A se voit accorder le droit à un siège au conseil d'administration. Il n'a pas l'obligation d'assumer ce droit.

2.5. Investisseur B

Fondation pour le tourisme

Un second investisseur prend une participation de 5,5 millions de CHF à la recapitalisation. La participation survient par le biais d'une fondation constituée à cet effet qui offre également la possibilité de recevoir des fonds de la part de tiers que la fondation peut investir dans les BDG.

L'investisseur B participe à la condition de pouvoir, en contrepartie, acquérir la propriété de la station de montagne du Rellerli pour 5,5 millions de CHF de la part des BDG ainsi qu'un droit de (pré)emption sur le terrain de la station de la vallée.

Vente (désinvestissement) de la station de montagne/ du restaurant de montagne Rellerli

L'investisseur B prévoit de construire et d'exploiter, sur le Rellerli, un Mountain Lodge (Rellerli Mountain Lodge) composé d'un restaurant et d'un hôtel avec 5 à 8 suites d'une classe supérieure de prix. La transformation du restaurant de montagne/de la station de montagne de Rellerli sera réalisée par l'investisseur et sera en totalité à sa charge.

Le Rellerli reste accessible à tout le monde

La mise en œuvre du projet ne peut être réalisée par l'investisseur B avec le support des BDG, respectivement de la commune de Saanen que si, dans le nouveau concept, une partie de l'offre de gastronomie continue à être accessible à tout le monde (gastronomie simple de chalet de montagne).

Le contrat avec la CI Rellerli sera respecté

Le projet sera déployé au mieux après le 31.12.2018, ce qui fait que le contrat avec la CI Rellerli relatif au maintien de l'exploitation des pistes de ski et des remontées mécaniques peut être satisfait. Au cas où la CI Rellerli délierait les BDG de son obligation de continuation d'exploitation du Rellerli avant 2018, la nouvelle conception du chalet de montagne de Rellerli pourrait être réalisée plus tôt, c'est-à-dire à la fin des obligations envers la CI de Rellerli.

Reconstruction des remontées mécaniques

Les remontées mécaniques du Rellerli seront reconstruites par les BDG après 2018. Aucune nouvelle construction des remontées mécaniques par les BDG ou par l'investisseur B ou par un tiers n'est prévue.

Liaison du Mountain Lodge

Le raccordement du Mountain Lodge par la route existante éventuellement élargie sera réalisé à l'été. La liaison en hiver est prévue par le biais de véhicules équipés de chenilles.

En ce qui concerne le terrain de la station de la vallée que l'investisseur B a également l'intention d'acquérir, il existe actuellement un droit d'emption entre la commune (l'acheteur) et les BDG (vendeur). Il est prévu de supprimer ce droit d'emption.

2.6. Groupe d'investisseurs C

Un troisième groupe d'investisseurs C participera à la recapitalisation avec un montant de 6 millions de CHF.

Le groupe d'investisseurs C qui se compose d'un ensemble de 6-9 personnes est intéressé par la préservation du restaurant de montagne Eggli et par le renouvellement de la télécabine de Gstaad-Eggli. Il a créé à cet effet la société par actions «Société pour la protection de l'Eggli (SPE)».

Nouvelle construction de la télécabine de l'Eggli comme condition à la participation

La participation du groupe d'investisseurs C survient à la condition que la télécabine de l'Eggli soit rénovée. Pour le garantir, le groupe d'investisseurs C constitue la société «Eggli Lift» en tant que filiale der SPE dans le but de construire une nouvelle télécabine sur l'Eggli. Celle-ci est dotée d'un capital-actions de 8 millions de CHF afin que le projet puisse être réalisé. La participation dans les BDG surviendra ensuite par échange d'actions à hauteur de 75% des actions de cette société (6 millions de CHF) en échange des actions nouvellement émises des BDG.

Restaurant de montagne Eggli

Le groupe d'investisseurs C vise en outre à installer, à l'étage supérieur du restaurant de montagne de l'Eggli, un club privé. A cet effet, le restaurant de montagne existant doit être rénové, transformé et réparti en deux unités par étage «Club» (supérieur, privé) et «Restaurant» (en bas, public).

Acquisition de l'immeuble en propriété par étage du chalet Eggli

L'acquisition de la propriété par étage «Club» des BDG par le groupe d'investisseurs C doit survenir en échange des 25% restants du capital-actions (2 millions de CHF) de la société par action nouvellement fondée «Eggli Lift».

Une fois que la transaction aura été effectuée et dans un délai approprié, la société «Eggli Lift» fusionnera avec les BDG étant donné que, à ce moment-là, les BDG seront propriétaires à 100% de cette société et pour que la nouvelle télécabine se situe sur l'Eggli.

Le groupe d'investisseurs C se voit accorder le droit à un siège au conseil d'administration. Il n'a pas l'obligation d'assumer ce droit.

2.7. Participation d'investisseurs privés après l'augmentation de capital

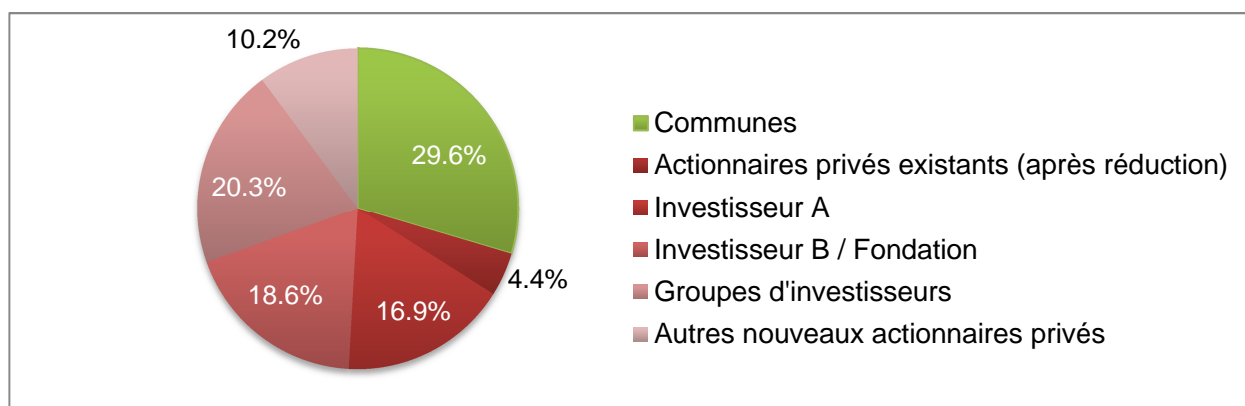


Illustration 1 - Parts au capital-actions une fois l'augmentation de capital terminée (phases 1 et 2)

Après le redressement et la recapitalisation, donc la phase 2, la part des pouvoirs publics reviendra à environ 29,6% du capital-actions.

3. CONCEPT D'IMMOBILISATIONS, PLANIFICATION DES INVESTISSEMENTS ET DU FINANCEMENT

3.1. Concept d'immobilisations et d'exploitation

A. Secteur Est

Etendre l'épine dorsale à la priorité absolue

La valorisation de l'offre de ski du secteur Est, des plus grandes pistes qui s'y trouvent et donc l'épine dorsale indispensable de la «destination de ski de Gstaad – pays de Saanen» bénéficie de la priorité absolue. L'offre sera améliorée en permanence par une extension qualitative conséquente.

Renforcement de l'axe central Saanenmöser - Hornberg

Le fait que la zone de ski – comparativement – soit très étendue et relativement peu considérée notamment par les nouveaux clients (1/3 de toutes les premières entrées !) du fait des nombreuses vallées et des terrains compartimentés sera pris en considération dans la stratégie d'immobilisations à long terme de la manière suivante: l'axe central de la zone «Saanenmöser – Saanenwald – Saanerslochgrat ainsi que Saanenwald - Zone Lochstafel – Hornberg» pour la majorité des skieurs se verra accorder une attention spécifique, c'est-à-dire:

- **des bâtiments de station de vallée** généraux et multifonctionnels
- pas de renoncement à la **station intermédiaire** à Saanenwald (séparation des pistes répétitives destinées aux skieurs les plus faibles, les débutants dans la section inférieure et les skieurs avancés dans la section supérieure)
- **prise en compte des lignes de raccordement** de futures extensions possibles.

Les lieux d'accès (d'Ouest en Est) peuvent être caractérisés de la manière suivante:

- **Horneggli:** lieu d'accès des clients résidents et des clients locaux
- **Portail principal de Saanenmöser;** lieu d'accès des clients résidents et des clients locaux. Clients journaliers de l'Ouest, mais aussi ceux de l'Est (accès depuis Zweisimmen). Les skieurs de faible niveau et surtout les familles sont concernés. Point important de raccordement pour les TP; via le quai dont le rallongement est prévu, un accès direct à la nouvelle station de la vallée du chemin de fer SLG sera créé

- **Zweisimmen:** lieu d'accès des clients résidents et des clients de Zweisimmen et des clients journaliers qui se déplacent en VP ou en train (train direct de Berne). On ne peut être plus rapidement ni directement sur les piste dans un autre domaine skiable de l'Oberland bernois qu'avec les TP!
- **St. Stephan:** lieu d'entrée des clients résidents et des clients locaux de St. Stephan et des clients journaliers provenant de l'espace de Berne. Il est prévu d'exploiter l'accès de St. Stephan jusqu'à la fin de la concession de la remontée mécanique. Le CA a l'intention d'élaborer une nouvelle solution avec la commune de St. Stephan pour la période postérieure.

B. Secteur Ouest

Le secteur Ouest a du potentiel!

Le **secteur Ouest** présente le plus grand possible pour devenir LE point de rencontre animé et apprécié des clients de Gstaad (clients des hôtels et propriétaires de chalets) ainsi que des autochtones du pays de Saanen grâce à sa versatilité en termes de pistes (57 kilomètres de piste) et à sa gastronomie sur les meilleurs emplacements panoramiques, mais surtout grâce à sa proximité avec Gstaad (!), Saanen et Rougemont.

Supprimer les obstacles aux liaisons

Mais le secteur Ouest est également étendu! En ce qui concerne le relèvement de l'attrait, il est donc particulièrement important de supprimer tout «obstacle de liaison» (absence de neige au Chalberhöhni) et de créer des incitations pour un modèle étendu de mouvement par une conception attrayante des points d'orientation et panoramiques du restaurant de montagne Eggli, de l'emplacement du «Mojo Snow Lounge», du restaurant Chalberhöhni et du restaurant de montagne «La Videmanette».

L'Eggli - «cœur» du secteur Ouest

L'Eggli – en tant que secteur partiel – constitue le **cœur et la zone principale de séjour de la plupart des groupes-cibles**. Son développement (rénovation des remontées mécaniques Gstaad-Eggli et la rénovation du restaurant Eggli) est central pour une conception attrayante du secteur Ouest.

Les lieux d'accès (d'Ouest en Est) peuvent être caractérisés de la manière suivante:

- **Rougemont;** lieu d'accès des bons skieurs; les clients résidents de la région du Pays d'Enhaut et les clients journaliers de Fribourg, Bulle ainsi que les autochtones, le cas échéant raccordement aux TP
- **Rüebeldorf;** lieu d'accès de tous les groupes-cibles; clients résidents et autochtones ainsi que clients journaliers qui se déplacent en voiture d'Ouest en Est

- **Gstaad**; lieu d'accès des clients résidents et des autochtones, place de rassemblement de l'école de ski de Gstaad

*Rénovation du
chemin de fer
Gstaad-Eggli*

Le chemin de fer de Gstaad-Eggli doit être rénové dès la première phase d'investissement. Le nouveau chemin de fer contribuera fortement, en relation avec la rénovation du restaurant Eggli, à accroître l'attrait des lieux. Les éventuelles rénovations ultérieures (et optimisations) du chemin de fer de Rüebeldorf jusqu'au Vordere Eggli ont une priorité secondaire (après la rénovation des remontées mécaniques de Gstaad-Eggli).

La piste de luge Eggli –Gstaad doit également être valorisée dès la première phase de l'investissement au titre d'attraction supplémentaire, elle doit être partiellement enneigée et illuminée.

*Financement de la
télécabine de l'Eggli*

Le remplacement de la télécabine de Gstaad Eggli sera financé par la société SPE (investissement de 8 millions de CHF). Ce qui permettra aux BDG de ne subir aucune sortie de trésorerie. Après la réalisation de l'installation de transport et sa reprise par les autorités, BDG recevra une participation financière dans la société (75%) sous la forme d'un échange d'actions dans le cadre d'une augmentation de capital des BDG.

Les 25% restant de la société seront apportés aux BDG sous forme d'échange contre une propriété par étage au restaurant Eggli. 2 millions de CHF en reviendront à la propriété par étage Eggli. Ce qui fait que les BDG en tireront un bénéfice sur l'aliénation de 2 millions de CHF étant donné que cette position a déjà été amortie à 1.- CHF dans les immobilisations. Grâce à ce bénéfice, les actifs immobilisés seront amortis dans la même proportion.

En ce qui concerne les projets d'investissements, il existe une réserve selon laquelle les autorisations puissent être obtenues dans les délais et que leur financement soit garanti.

C. Rellerli

La zone skiable du Rellerli continuera à être exploitée jusqu'en 2018 conformément à la convention passée avec la CI de Rellerli.

Si un accord peut être conclu avec l'investisseur B (voir le chapitre 2.5 ci-dessus), le chalet de montagne sera transformé en «Rellerli Mountain Lodge». Une partie sur le Rellerli restera encore ouverte au public sous la forme d'un gîte/d'une buvette (affermée ou non).

D. Wispile

La télécabine de Wispile restera telle qu'elle jusqu'à nouvel ordre et l'exploitation estivale sera poursuivie. Les BDG sont en phase de négociation avec Zückerli Wispile AG (ZWAG) et cherchent à trouver des optimisations pour une exploitation en hiver.

Selon le contrat, les BDG devraient restituer Wispile à Zückerli Wispile AG si l'exploitation venait à être réduite ou suspendue pour des raisons de coûts. Mais, selon les contrats, cela serait toutefois lié à de fortes charges financières au détriment des BDG.

Selon la convention du concept de concentration, les BDG ont l'obligation de continuer l'exploitation de Wispile jusqu'à l'exercice social 2017/18. A partir de la saison hivernale 2018/19, l'exploitation sera financée par des tiers, elle sera restituée à ZWAG ou elle sera arrêtée.

3.2. Planification des investissements pour 2015/16 – 2017/18

Le conseil d'administration des BDG prévoit d'investir 71 millions de CHF au cours des 3 prochaines années. 66% de ces investissements (47 millions de CHF) seront affectés au secteur Est et 24% (17 millions de CHF) au secteur Ouest.

Près de 3,5% (2,5 millions de CHF) sont réservés aux imprévus et près de 6% (4,3 millions de CHF) aux investissements courants (de remplacement).

Investissements dans le secteur Est		2015/16	2016/17	2017/18
Installations de transport	27'300'000	6'600'000	20'300'000	400'000
Remplacement - 10e télécabine SLG, y. c.. station de vallée et intermédiaire	24'300'000	5'000'000	19'300'000	
Nouvelle construction - Stockage Saanerswald	1'000'000		1'000'000	
Retrofits; Rinderberg, Chübeli, Büelti	2'000'000	1'600'000		400'000
Installations d'enneigement	15'550'000		8'050'000	7'500'000
Nouvelle construction - Lengebrand - Parwengsattel	3'200'000		3'200'000	
Nouvelle construction - Saanerslochgrat - Chaltebrunne - Parwengsattel	3'500'000		3'500'000	
Nouvelle construction captage d'eau St. Stephan / Conduite de la Simme	6'500'000			6'500'000
Augmentation de puissance de 30% de la conduite d'eau de la Saane	1'350'000		1'350'000	
Enneigement de Lengenbrand - Ried (financement par la commune de St. Ste	1'000'000			1'000'000
Gastronomie	1'000'000		1'000'000	
Pas de rénovation du restaurant de montagne SLG	1'000'000		1'000'000	
Divers, offres d'expérience comprises	3'275'000	725'000	1'450'000	1'100'000
TOTAL Secteur Est	47'125'000	7'325'000	30'800'000	9'000'000

Table 13- Investissements dans le secteur Est hors imprévus et remplacements courants (en CHF)

*) L'enneigement Lengenbrand – Ried ne serait réalisé que si un montant maximal de 1 million de CHF était financé à fonds perdus par la commune de St. Stephan, voir également la table 16, page 28 (contributions d'investissement à fonds perdus).

Investissements dans le secteur Ouest		2015/16	2016/17	2017/18
Installations de transport	8'600'000	600'000	0	8'000'000
Remplacement - Télécabine de Gstaad - Eggli (financement par SPE)	8'000'000			8'000'000
Retrofits; Va et Vient, La Videmanette	600'000	600'000		
Installations d'enneigement	6'022'500	100'000	0	5'922'500
Nouvelle construction - Enneigement Vorderes Eggli - Chalberhöni et - Rosshä	3'277'500			3'277'500
Nouvelle construction resp. extension de la station de pompage de Rübeldo	2'645'000			2'645'000
Adaptations du captage d'eau de Chalberhönbach	100'000	100'000		
Corrections de pistes				
Piste de descente dans la vallée de Videmanette-Rougemont	100'000		100'000	
Gastronomie	2'000'000	0	0	2'000'000
Rénovation du restaurant de montagne Eggli	2'000'000			2'000'000
Divers, offres d'expérience comprises	450'000	200'000	100'000	150'000
TOTAL Secteur Ouest	17'172'500	900'000	200'000	16'072'500

Table 14- Investissements dans le secteur Ouest sans les imprévus et les remplacements courants (en CHF)

Investissements de BDG 2015/16 à 2017/18		2015/16	2016/17	2017/18
Investissements dans le secteur Est	47'125'000	7'325'000	30'800'000	9'000'000
Investissements dans le secteur Ouest	17'172'500	900'000	200'000	16'072'500
Divers et imprévus	2'439'875	411'250	800'000	1'228'625
Investissements courants (de remplacement) sur 3 ans	4'342'500	1'447'500	1'447'500	1'447'500
TOTAL (y. c. imprévus et remplacements en cours)	71'079'875	10'083'750	33'247'500	27'748'625

Table 15 - Investissements des BDG de 2015/16 à 2017/18 (en CHF)

Pour tous les projets d'investissement, la réserve appliquée est que les autorisations puissent être obtenues dans les délais et que le financement soit garanti.

3.3. Concept de financement

Le besoin de financement (flux des liquidités à sortir) pour les 3 prochaines années se monte à 79, 5 millions de CHF. Il découle des volumes des investissements à réaliser (63,1 millions de CHF présentés ici sans 8 millions de CHF pour le remplacement de la remontée mécanique d'Eggli qui sera construite et financée par SPE, sinon 71,1 millions de CHF) plus d'autres sorties de fonds de 13,5 millions de CHF et une reconstitution unique des liquidités à hauteur de 3,0 millions de CHF.

Pour les années à partir de 2018/19, le conseil d'administration des BDG n'a pas encore planifié définitivement les investissements à réaliser. 3,5 millions de CHF/année sont prévus pour les investissements courants de remplacement pour

2 années complémentaires dans le concept de financement et dans le tableau de flux de trésorerie (TFT). Cela donne ainsi une sur-couverture cumulée de 2,8 millions de CHF à la fin de l'exercice 2019/20 dans le TFT.

Tableau de flux de trésorerie (aperçu) (AC: année civile, valable pour les versements de contributions des communes)	3 ans	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19*	2019/20*
		AC 2016	AC 2017	AC 2018	AC 2019	AC 2020
Total des investissements	63'080	10'084	33'248	19'749	3'500	3'500
Recomposition des liquidités	3'000	3'000				
Remboursement des dettes à la Banque AEK (unique)	4'000	4'000				
Remboursement des dettes à la BCV (unique)	2'163	2'163				
Amortissements des prêts, anciens	1'947	1'127	410	410	410	410
Amortissements des prêts, nouveaux	0				750	750
Amortissement des engagements de crédit-bail	4'922	1'780	1'612	1'530	754	162
Frais de redressement et de restructuration	425	375	50			
Total des flux de trésorerie sur 3 ans	79'537	22'529	35'320	21'689	5'414	4'822
Augmentation de capital / Agio des communes	14'125	14'125				
Augmentation de capital / Privés	13'500	10'500	0	3'000		
Augmentation de capital approuvée				3'000		
Immobilisations corporelles SPE						
Désinvestissements (vente de parts dans les immobilisations des BDG)	8'200	1'000	6'500	700		
Désinvestissements dans le restaurant de montagne Rellerli			5'500			
Désinvestissements dans la parcelle de la station de la vallée du Rellerli (versement restant de la commune)		1'000	1'000	700		
Désinvestissement dans la PPE Egli						
Versements annuels de contributions des communes*	8'456	2'819	2'819	2'819	3'819	3'819
Contributions de Saanen (versement mars - sept.)		2'384	2'384	2'384	3'384	3'384
Contributions de Zweisimmen (versement mars - sept.)		198	198	198	198	198
Contributions de St. Stephan (versement mars - sept.)		85	85	85	85	85
Contributions de Gsteig (versement mars - sept.)		77	77	77	77	77
Contributions de Lauenen (versement mars - sept.)		55	55	55	55	55
Contributions de Rossinière (versement mars - sept.)		20	20	20	20	20
Contribution d'exploitation de Rellerli et de Wispile (versement en mars)	3'000	1'000	1'000	1'000		
Contributions de projets pour restructuration / reprise de dettes	4'175	4'175				
Commune de Saanen		175				
Reprise de dettes de la commune de Saanen/ Crédit AEK		4'000				
Contributions d'investissement (Rougemont, St. Stephan, à fonds perdus)	1'420	360	60	1'000	300	
Nouveaux capitaux étrangers	22'000	0	11'000	11'000		
Acceptation de capitaux étrangers à long terme (rétribués)			2'000	4'000		
Acceptation de prêts sans intérêts, remboursables (cantons, sans intérêts)			6'000			
Acceptation de prêts aux actionnaires, remboursables (intérêts de 1%)			3'000	7'000		
Liquidités découlant du Cash Flow (75% du Cash Flow prévu)	4'366	498	1'645	2'223	2'525	2'855
TOTAL des flux de liquidités	79'242	34'477	23'024	21'742	6'644	6'674
Sur- / Sous-couverture		11'948	-12'296	53	1'230	1'852
Sur- / Sous-couverture cumulée		11'948	-348	-295	934	2'786
Fonds propres au début de la période (Swiss FER)		17'101	28'333	31'409	43'211	46'184
Fonds propres à la fin de la période		28'333	31'409	43'211	46'184	49'580
Capitaux étrangers au début de la période		53'022	15'161	24'139	33'199	31'285
Capitaux étrangers à la fin de la période		15'161	24'139	33'199	31'285	29'963

Table 16 - Concept de financement et tableau de flux de trésorerie de 2015/16 à 2017/18 [en milliers de CHF]

*): années 2018/19 et 2019/20: 3,5 millions de CHF pour les investissements courants de remplacement et les imprévus, encore aucun investissement complémentaire prévu sous forme définitive.

Les versements des contributions (contributions de prestations) des communes pour la période postérieure à 2018 ont été demandés, mais elles ne sont pas convenues. Ces prestations ne pourront être approuvées par les assemblées communales qu'au cours de l'année 2018.

4. COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL

4.1. Hypothèses sous-jacentes au rapport

Hypothèses relatives au calcul du résultat des remontées mécaniques:

- Les chiffres d'affaires seront maintenus en dépit de la situation actuelle en termes de cours de change avec l'EURO (actuellement, EUR/CHF 1,05)
- La situation conjoncturelle n'empire pas en défaveur du tourisme suisse
- Mesures tarifaires prévues: 5% d'augmentation au cours des 3 prochaines années, applicable aux 2/3
- Les augmentations de chiffre d'affaires seront atteintes par la suppression des «enfants de moins de 9 ans gratuit» aux 2/3
- A partir de l'ES 16/17, la réduction de l'exploitation hivernale de la télécabine de Wispile a été prise en compte (en cours de négociation).

Hypothèses relatives au calcul du résultat Gastro:

- Le chalet de Wispile sera affermé à partir de l'ES 16/17.

Autres hypothèses:

- Les contributions d'investissement et d'exploitation (précédemment selon le concept de concentration) des communes seront versées après 2018 à hauteur d'au moins le même montant que jusqu'ici en vue de financer les investissements courants de remplacement (actuellement 3,8 millions de CHF y compris 1 million de CHF de la commune de Saanen qui sont présentés actuellement en tant qu'acomptes annuels sur la parcelle de la station de la vallée du Rellerli). Si elles ont été demandées par les BDG, elles ne pourront être décidées qu'à partir de 2018 par les assemblées communales.

Hypothèses sur les charges:

- Exploitation des remontées mécaniques du Rellerli et du chalet du Rellerli selon la convention (contrat jusqu'à la fin 2018)
- Chalet de montagne de Wispile affermé à partir de l'ES 16/17
- Exploitation estivale du Wispile inchangée, à partir de l'ES 16/17, la télécabine réduit son exploitation hivernale (en négociation)
- Economies de personnel du fait des mesures de restructuration à hauteur de 0,5 million de CHF appliquées dans les faits

- Economies dans les charges d'exploitation du fait des mesures de restructuration à hauteur de 0,5 million de CHF appliquées dans les faits

Hypothèses sur les investissements:

- A partir de l'ES 18/19, les investissements de remplacement seront financés selon le modèle à 60% par les communes locales ou des parrains/donateurs et à 40% par les BDG. Sans les contributions de financement des communes locales pour le remplacement des grandes installations (par exemple le télésiège d'Hornberg, les remontées mécaniques du Horneggli, etc.), le financement des investissements ne sera pas garanti
- A partir de l'ES 18/19, calcul du besoin en investissements sur la base des actifs immobilisés (facture de construction) et sur la durée moyenne d'utilisation des installations de 20 ans. Ce qui donne, du côté bernois, un besoin moyen annuel brut d'investissement de près de 7 millions de CHF (sans les remontées mécaniques du Saanerslochgrat, de l'Eggli, le restaurant SLG, le restaurant Eggli qui figurent dans la planification des investissements). Du côté du canton de Vaud, cela débouche sur près de 2,5 millions de CHF en moyenne annuelle
- L'enneigement de Ried-Lengenbrand figure dans la planification des investissements, l'application ne survenant qu'au moment où le financement à cet effet sera garanti

4.2. Conception du Business Plan

A. Année de référence

<i>Définition de l'année de référence</i>	Dans le Business Plan, les positions de produits et de charges des années à venir sont comparées aux valeurs de l'année de référence. L'année de référence sert de base de calcul afin de présenter la situation initiale actuelle des BDG.
<i>Calcul de l'année de référence</i>	En général, c'est la moyenne des deux exercices sociaux 2012/13 et 2013/14 qui a été utilisée pour les postes de l'année de référence. DBG a réalisé, pour les deux années, un calcul par département avec un niveau de détail suffisant des secteurs en tant que tels. La valeur moyenne constitue une représentation actuelle réaliste des BDG.
<i>Premières entrées</i>	En ce qui concerne les premières entrées qui constituent la base du calcul des produits sur les transports, c'est la valeur moyenne des trois dernières années qui a été utilisée à titre de valeur de référence.

	Décomposition par domaine		Année de référence (Ø 12/13 & 13/14)
	2012/13	2013/14	
Produits des transports en hiver	17'914	16'193	17'053
Produits des transports en été	1'479	1'501	1'490
Produits de la gastronomie	3'982	3'645	3'813
Total des produits	25'046	23'242	24'144
Frais de marchandises	1'063	1'072	1'067
Frais de personnel	11'418	10'964	11'191
Frais d'exploitation	9'660	9'807	9'734
Total des frais d'exploitation	22'141	21'843	21'992
EBITDA	2'904	1'399	2'152
Compte financier	1'224	956	1'090
Cash Flow	1'680	444	1'062

Table 17 - Calcul de l'année de référence en tant que base de départ au Business Plan

B. Référence au calcul par département

Le Business Plan a été construit sur les comptes par département répartis sur les secteurs individuels que sont les secteurs Est, Ouest, Rellerli et Wispile. Les affectations qui peuvent être provoquées par la fermeture ou par des changements d'exploitation des secteurs individuels peuvent ainsi être reconstituées.

4.3. Evolution des produits

A. Produits des transports

<i>Premières entrées</i>	En ce qui concerne les premières entrées, le calcul a été réalisé, dans tous les secteurs, avec une croissance de 0% (la base étant constituée par les valeurs moyennes des 3 dernières années).
<i>Affectation des premières entrées au Rellerli</i>	Lors du raccordement du secteur partiel du Rellerli après 2018, on escompte ainsi que 90% des premières entrées en hiver seront conservées par les BDG et que 10% seront perdues. 85% des premières entrées seront affectées au secteur Est et 5% au secteur Ouest. En été, on peut escompter une affectation de 70% des premières entrées au sein des BDG (56% au secteur Est, 14% au secteur Ouest, 30% de perte).
<i>Produits des transports</i>	Les produits des transports des secteurs individuels sont calculés en multipliant les premières entrées par les produits correspondants par première entrée. En ce qui concerne le Business Plan, une hausse de prix de 5% répartie sur les 3 prochaines années a été intégrée dans tous les secteurs.

B. Produits de la gastronomie

*Concept
d'exploitation*

Le Business Plan prévoit que l'exploitation sur le Saanerslochgrat et l'Egglia sera effectuée par les BDG eux-mêmes. Cela concerne également l'exploitation au Rellerli jusqu'à sa fermeture à la fin 2018. Les exploitations de La Videmanette et du Wispile seront encore réalisées par les BDG elles-mêmes au cours de l'exercice social 2015/16 et elles seront ensuite affermées. Les revenus des affermages seront adaptés corrélativement aux limitations à l'exploitation resp. aux conditions liées aux infrastructures.

*Résultat de la
gastronomie*

Pour les exploitations qui sont gérées directement par les BDG elles-mêmes, les produits entrent dans le Business Plan conformément aux postes figurant dans l'année de référence. Aucune croissance n'est escomptée dans ce domaine.

C. Produits divers

*Facturation des
places de parc*

Au vu de la situation difficile en terme de places de parc chez BDG, il est prévu d'introduire une facturation des places de parc.

Des produits à hauteur de 100 000.- CHF et, dans les années suivantes, de 250 000.- CHF, respectivement de 450 000.- CHF sont escomptés de la facturation à partir de la saison 2016/17. Les investissements correspondants sont pris en compte, dans la planification des investissements, à hauteur de 900 000.- CHF. En ce qui concerne la facturation et l'entretien, des charges annuelles de 100 000.- CHF sont prévues (personnel, entretien, exploitation).

*Produits de location
et d'affermage*

En dehors de la gastronomie (voir ci-dessus), les mêmes produits de location et d'affermage ont été pris en considération.

Contributions

Les produits d'exploitation du Rellerli, les contributions annuelles des communes conformément au concept de concentration (futurs contributions de prestations) et la contribution de projet de Saanen sont mentionnés dans le compte de résultat «après» détermination du Cash Flow.

Autres produits

Tous les autres produits, par exemple les produits des prestations de services, de Fun-Sport, etc. sont calculés sous forme constante.

Billets d'actionnaires

Aucun billet d'actionnaire ne sera pris en considération, ni dans les produits, ni dans les charges.

4.4. Evolution des charges

Gastronomie

En ce qui concerne les exploitations gérées par les BDG elles-mêmes, les charges sont calculées «Zero Base» sur la base des produits, c'est-à-dire sur la base de calculs indépendants obtenus à partir de l'année de référence. Les valeurs maximales suivantes sont applicables:

- Frais de personnel: max. 50% du chiffre d'affaires de la gastronomie
- Charges de marchandises: max. 27% du chiffre d'affaires de la gastronomie
- Autres charges d'exploitation: valeur de l'année de référence plus 20% (suite à des travaux insuffisants d'entretien)

Frais de personnel

Les frais de personnel sont calculés «Zero Base» pour tous les secteurs et sous forme distincte pour l'administration (pour la gastronomie, voir ci-dessus).

Des frais de personnels supplémentaires de 1 million de CHF sont prévus en complément aux charges en résultant pour des frais de personnels uniques au cours de l'exercice social 2015/16 (changement de directeur, etc.) et pour des travaux insuffisants d'entretien. A partir de l'exercice 2016/17, les frais de personnel pourront être réduits sous forme successive par le biais de mesures de restructuration. En font notamment partie des fermetures ou des fermetures partielles de téléskis (par exemple ceux de Saanersloch, de Lätzguetli), la réduction des charges de gestion et administratives chez GMR, le regroupement des départements marketing avec GST ainsi qu'une révision de base de l'organisation dans les activités d'exploitation/technique/secours sur les pistes.

Charges d'exploitation

A charges sinon inchangées en matière d'enneigement, nous escomptons des dépenses supplémentaires du fait de l'extension des installations d'enneigement. Ce montant atteint 22 400.- CHF par kilomètre de piste enneigée (charges d'exploitation hors frais de personnel).

Les charges supplémentaires d'exploitation sont représentées dans la table suivante.

	Nouveau kilomètre de piste enneigé	Frais supplémentaires d'exploitation
Lengebrand – Ritz <i>(jusqu'ici, en partie avec installation mobile, donc 75% des charges supplémentaires)</i>	1,25 km	20 160.- CHF
Ritz-Parwengesattel-Chaltebrunne-Saanerslochgrat	4,2 km	94 000.- CHF
Vorderes Eggli - Chalberhöni et - Rossfälli	3,6 km	80 600.- CHF

Les charges supplémentaires de personnel pour les installations d'enneigement étendues atteignent 110 000.- CH. Pour les conduites d'eau supplémentaires, le calcul de la charge d'exploitation et d'entretien atteint 150 000.- par année en moyenne annuelle.

Affermage, loyers, crédit-bail, indemnités foncières

En ce qui concerne les indemnités foncières, le calcul présente une diminution de 300 000.- CHF par comparaison avec l'année de référence. Cela correspond à un renoncement partiel de créances des propriétaires terriens pour un maximum de 5 ans.

Autres charges d'exploitation

En dehors des fermetures (de secteurs partiels) et des adaptations dans le concept d'exploitation (par ex. Wispile), les postes suivants restent inchangés par rapport à l'année de référence:

- Entretien, rénovation, reconstruction
- Assurances et remplacement des dommages
- Prestations de tiers
- Informatique / Réseau
- Actionnaires / CA / AG (apurés des billets des actionnaires)

A partir de l'exercice 2016/17, les charges d'exploitation pourront être réduites successivement par le biais de mesures de restructuration. En font notamment partie des fermetures ou des fermetures partielles de téléskis (par exemple Saanersloch, Lätzguetli), la réduction des frais administratifs et d'entretien chez GMR, une révision complète de l'organisation en termes d'exploitation/technique/secours sur les pistes/opérations de caisse ainsi que des mesures d'accroissement de l'efficacité énergétique et une gestion stricte des achats.

Résultat financier

Les produits financiers sont repris sous forme constante à partir de l'année de référence. Un taux d'intérêt des capitaux étrangers à long terme de 3% est pris en

compte. Les charges de crédit-bail sur les contrats en cours de crédit-bail restent inchangées.

Amortissements

Les amortissements se composent des amortissements sur les immobilisations corporelles après apurement (selon la liste des immobilisations au 30.04.2015) et des amortissements nouvellement consentis sur les investissements.

*Résultat
extraordinaire*

Parmi le résultat extraordinaire figurent les écritures suivantes :

- versements annuels des contributions des communes
- contribution d'exploitation du Rellerli
- contribution de projet de la commune de Saanen

4.5. Compte de résultat prévisionnel

<i>en milliers de CHF</i>	Année de référence	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19*	2019/20*
Produits des transports en hiver	17'053	16'576	16'860	17'148	17'435	17'435
Produits des transports en été	1'490	1'572	1'599	1'626	1'626	1'658
Produits de la gastronomie	3'645	3'679	2'939	2'939	2'147	2'147
Total des produits	24'144	23'613	23'256	23'572	22'855	22'886
Frais de marchandises	1'067	941	741	741	527	527
Frais de personnel	11'191	11'230	10'798	10'300	9'453	9'310
Frais d'exploitation	9'734	10'198	9'142	9'148	9'063	8'851
Total des frais d'exploitation	21'992	22'369	20'681	20'189	19'043	18'688
EBITDA	2'152	1'244	2'575	3'383	3'812	4'198
Compte financier	1'090	580	381	419	445	391
Cash Flow	1'062	664	2'194	2'964	3'367	3'807
Amortissements		1'753	2'946	3'981	4'212	4'230
Résultat de l'activité ordinaire d'exploitation		-1'090	-753	-1'017	-845	-423
Résultat extraordinaire*		3'804	3'829	3'819	3'819	3'819
Cash Flow après contributions*		4'467	6'022	6'783	7'185	7'626
Résultat de l'exercice		2'714	3'076	2'801	2'973	3'396

Table 18 – Compte de résultat prévisionnel pour les années 2015/16 à 2019/20

* Les contributions d'exploitation, d'investissement et de projets (contributions de prestations) à partir de 2019 ont été demandées par les BDG sans avoir été acceptées. Elles ne pourront être décidées par les assemblées communales qu'à partir de 2018.

On peut anticiper un Cash Flow de 0,66 million de CHF pour l'exercice 2015/16. Le Cash Flow peut être accru à 3,8 millions de CHF au cours de l'année 2019/20 via les mesures complémentaires d'exploitation et de restructuration.

En ce qui concerne le calcul du financement, seuls 75% du Cash Flow prévisionnel sont pris en compte. Ce qui permet d'anticiper un «mauvais hiver» potentiel (une année sur 4).

A travers le Cash Flow et les contributions courantes d'investissement et d'exploitation, ce sont près de 4,5 millions de CHF (2015/16) à 7,5 millions de CHF (2019/20) par année qui sont à la disposition de l'entreprise pour des investissements, y compris le remplacement courant et/ou les versements d'amortissements.

A partir de l'exercice social 2018/19, les investissements réalisés pour le remplacement de grandes installations seront effectués fondamentalement selon le modèle: 60% par les communes locales ou des parrains/donateurs et 40% par les BDG. Sans ces contributions de financement liées aux projets des communes locales et destinés au remplacement des grandes installations (par exemple le télésiège de Hornberg, la remontée mécanique d'Horneggli, etc.), leur financement ne serait pas assuré intégralement, voir à ce sujet les hypothèses relatives aux investissements telles que décrites à la page 30.

5. COMMUNICATION

5.1. Situation initiale

Perception actuelle

La perception resp. l'image des Remontées mécaniques Destination Gstaad SA (BDG) est très négative du fait des événements qui se sont produits récemment. Les ratés en matière de restructuration, une carence en communication et le redressement rendu nécessaire resp. la faillite potentielle ont fortement obéré l'image de l'entreprise et elles ont également placé les collaborateurs des BDG dans l'incertitude.

Les BDG sont actuellement considérées dans leur environnement comme une entreprise qui n'agit pas de manière autonome, ce serait plutôt une structure qui fait le jeu de groupes d'intérêt divergents à l'origine de litiges et de discordances dans le pays de Saanen.

5.2. Objectif

Le nouveau conseil d'administration des BDG élu en novembre 2014 s'est fixé comme objectif de modifier l'image négative des BDG dans la direction suivante.

- Perception **générale**: «Les BDG sont autonomes et actives»
- Perception **actuelle**: «Les BDG sont une entreprise qui fonctionne correctement, qui se charge elle-même du redressement nécessaire et qui vise une opération stricte de remise à plat»
- Perception **future**: «Les BDG sont une entreprise de tourisme financièrement apurée, orientée vers ses clients, qui contribue sensiblement à la réussite de Destination Gstaad dans le pays de Saanen»

5.3. Concept / Mesures

Communication active

Le conseil d'administration informe régulièrement et, en cas de besoin, rapidement sur les petites et les grandes décisions en matière de redressement de l'exploitation des BDG.

Information trimestrielle

Une information brève sur les BDG est publiée chaque trimestre. Y figurent l'état actuel et les résultats du processus de restructuration.

Les collaborateurs des BDG seront les premiers informés

Les mesures importantes qui concernent le grand public et/ou les collaborateurs sont communiquées tout d'abord par lettre et par courriels aux collaborateurs avant d'être transmises aux médias et à des tiers.

Les manifestations publiques d'information et les assemblées sont communiquées de manière précoce.

6.AUTRES PROCEDURES / ECHEANCES

Mi-juillet 2015	Remise du rapport de redressement à tous les Stakeholders: <ul style="list-style-type: none"> • Représentants des communes des communes actionnaires et créancières • Représentant cantonal des cantons de Vaud et de Berne • Investisseurs privés • Banque AEK et BCV Crédit • Autres destinataires possibles
Juillet / Août 2015	Conseil / Décision des conseils communaux
Août 2015	3e table ronde 2015 le 13 août 2015 <ul style="list-style-type: none"> • Communication des décisions communales sur les prestations des communes • Echéances des assemblées communales
8 septembre 2015	Manifestation d'information des BDG, ouverte à toutes les personnes intéressées
Sept. / Octobre 2015	Assemblées communales des 18.9 (Saanen), 23.9 (Zweisimmen), 6 octobre (Rougemont), autres communes (date pas encore fixée)
Octobre 2015	Assemblée générale des BDG le 28 octobre 2015 <ul style="list-style-type: none"> • Ordre du jour ordinaire • Décisions relatives à la réduction et à la reconstitution du capital • Election du conseil d'administration et de l'organe de révision
Oct. / Nov. / Déc. 2015	Préparation du lancement de la saison / Phase transitoire de la nouvelle direction
Hiver 2015 / 16	Début des travaux du nouveau directeur des BDG, le cas échéant en début de saison