

Préavis No 28/2018
de la Municipalité au Conseil communal

relatif

au projet de sécurisation, de mise à niveau et de développement du Centre de Congrès et d'Expositions de Montreux (CCE), de son plan de financement et, dans ce cadre, à la participation communale d'un montant maximal de CHF 27'000'000.- sur un coût global de CHF 86'700'000.-

**Date et lieu proposés pour la
séance de commission :**

le jeudi 11 octobre 2018
à 19 h. 00, à l'aula de Montreux-Est

le mardi 16 octobre 2018 à 19 h. 00
le jeudi 25 octobre 2018 à 19 h. 00
au niveau B3 du 2m2c

Table des matières

1	Objet du préavis	1
2	Historique	2
2.1	Décisions politiques précédentes	2
2.2	Les grandes étapes de construction	2
2.3	Les grandes étapes de rénovation	3
2.4	Synthèse des investissements	4
3	Description du projet.....	5
3.1	Présentation des points clés du projet architectural.....	5
3.1.1	« Chacun ses entrées »	5
3.1.2	Interventions sur le gabarit du bâtiment.....	6
3.1.3	L'intégration du CCE dans son environnement.....	6
3.2	Présentation des éléments intérieurs du projet	9
3.2.1	Vie et activités permanentes.....	9
3.2.2	Les salles de congrès, d'expositions et de spectacles, ainsi que leurs circulations 10	
3.2.3	Matériaux, éclairage et ambiance.....	11
3.3	Présentation des aspects techniques.....	13
3.3.1	Concept énergétique.....	13
3.3.2	Fonctionnalités techniques	14
3.4	Présentation des aspects sécuritaires du projet.....	15
3.4.1	Protection incendie	15
3.4.2	Structure antisismique	16
3.5	Mise à l'enquête, marchés publics et suivi des travaux	17
4	Les trois axes du projet.....	18
5	Coûts du projet.....	19
5.1	Coût par CFC.....	19
5.2	Coût par axe.....	20
6	Financement du projet	21
6.1	Financement axe 1 « mise en sécurité » — Part communale.....	21
6.2	Financement axe 2 « mise à niveau » – Part de la taxe de séjour communale.....	21
6.3	Financement axe 3 « développement » — Part des partenaires	22
6.3.1	Financement des autres partenaires.....	22
6.3.1.1	Financement par la CIEHL.....	23
6.3.1.2	Financement par la FET	23
6.3.1.3	Financement de la part de la Loterie Romande	23
6.3.1.4	Financement par l'État de Vaud — LADE	23
6.3.2	Financement de CCM SA	23
6.4	La société simple « Avenir 2m2c »	24
7	Business plan	24
7.1	Étude de positionnement	24

7.2	Business plan de CCM SA.....	25
8	Accueil des événements et organisation pendant les travaux	26
8.1	Subventions culturelles et charges locatives	26
8.2	Structures d'accueil provisoires.....	27
8.3	Fonctionnement de CCM SA pendant les travaux	28
8.3.1	Collaborateurs de CCM SA.....	28
8.3.2	Subvention communale à l'exploitation de CCM SA.....	28
9	Référendum populaire.....	29
10	Conséquences financières.....	29
11	Développement durable	29
11.1	Social.....	29
11.2	Économique.....	30
11.3	Environnemental.....	31
12	Position de la Municipalité.....	31
13	Conclusions.....	33

Monsieur le Président, Mesdames, Messieurs,

1 Objet du préavis

Le Conseil communal a accepté, en début de législature, le préavis No 48/2016, par lequel il décidait de faire entreprendre une étude d'avant-projet visant à mettre en conformité, en regard des lois et normes (notamment en matière de sécurité et d'énergie), et à niveau le Centre de Congrès et d'Expositions de Montreux (CCE¹), tout en profitant de l'opportunité de ces travaux pour développer ce bâtiment : il s'agissait de donner des atouts au CCE pour se repositionner, tant pour les Montreusiennes et Montreusiens que pour l'international. Le résultat de cette étude a été présenté dans le cadre du rapport No 2/2018.

Le présent préavis s'inscrit dans la continuité de ces deux objets : la Municipalité entend ici :

- présenter le résultat des études de projet ;
- répondre aux diverses interrogations en suspens (notamment sur le plan des affaires de CCM SA) ;
- présenter le plan de financements des travaux ;
- exposer la gestion de la période des travaux.

Finalement, ce préavis demande au Conseil communal d'accepter la participation de la commune selon les modalités développées ci-dessous et propose de soumettre ces décisions au référendum populaire spontané.

¹ Petit Glossaire des abréviations (non exhaustif) :

- MC : Maison des Congrès (première appellation du CCE)
MC1 : Maison des Congrès : 1^o tranche (préavis 1970)
MC2 : Maison des Congrès : 2^o tranche (préavis 1979)
MC3 : Maison des Congrès : 3^o tranche (préavis 1989)
CCE : Centre de Congrès et d'Expositions (le bâtiment proprement dit)
CCM SA : Société d'exploitation du CCE (Société anonyme)
2m2c : Montreux Music & Convention Center (appellation commerciale du CCE)
MDH : Miles Davis Hall
AS : Auditorium Stravinski
MJF : Montreux Jazz Festival
COMAT : Commission de maintenance du Centre des Congrès et d'Expositions

2 Historique

2.1 Décisions politiques précédentes

Le 7 novembre 2012, le Conseil communal adoptait le préavis de la Municipalité No 23/2012, à l'unanimité. Ce préavis demandait l'octroi d'un crédit d'investissement pour un certain nombre de travaux de mises à jour en matière de sécurité incendie, qualifiés d'urgents et d'indispensables à la poursuite immédiate de l'activité. Ces mises aux normes étaient une condition expresse, émise par l'Établissement d'assurance contre l'incendie et les éléments naturels du Canton de Vaud (ECA), pour maintenir l'activité du CCE durant ces cinq prochaines années, dans l'attente du règlement définitif des problèmes des voies de fuite et de désenfumage, objet du projet actuel, initié en 2015.

Cette deuxième tranche de travaux, plus importante, consiste en un ensemble d'études et d'actions, touchant aux fondamentaux du bâtiment, tant en ce qui concerne la mise aux normes des voies de fuite, du système de désenfumage et de la structure du bâtiment pour faire face aux contraintes sismiques.

Le 29 avril 2015, le Conseil communal acceptait le rapport-préavis No 11/2015 relatif à l'organisation d'un concours sous forme d'un mandat d'études parallèles (MEP). Ce préavis lançait formellement le projet de travaux de mise en sécurité du bâtiment. Le résultat de ce MEP a fait l'objet d'une exposition, à mi-avril 2016, à laquelle les membres du Conseil communal ont été invités.

Afin de poursuivre les démarches avec le lauréat de ce MEP, le Conseil communal a accepté le préavis No 48/2016 et octroyé à la Municipalité un crédit d'investissement de CHF 3'000'000.- pour des études d'avant-projet. Cette phase d'étude a permis de développer le projet (notamment grâce à une meilleure connaissance du bâtiment) et d'évaluer plus finement ses coûts prévisionnels, en particulier sur les parties « mise en sécurité » et « mise à niveau ». Cette phase a abouti au rapport No 02/2018, qui précisait le résultat des études d'avant-projet et annonçait la suite du développement du projet.

Parallèlement à cette phase d'études techniques, une étude de nature économique, relative au positionnement de Montreux sur le marché des congrès, national et limitrophe, a également été entreprise. Dans la suite de celle-ci, des réflexions sur les rôles et l'organisation de CCM SA ont été menées.

Plus récemment, votre Conseil a accepté le préavis No 17/2017 relatif au projet de règlement introduisant une taxe communale de séjour en complément à la taxe intercommunale de séjour perçue par les communes de la Riviera. L'objectif de cette nouvelle taxe est de faire participer les milieux touristiques à l'investissement nécessaire à la mise à niveau du 2m2c.

2.2 Les grandes étapes de construction

Les différentes étapes de construction et d'entretien de la Maison des congrès ont été précisées dans un préavis précédent² et seuls les éléments essentiels sont repris dans le présent document.

Le Centre de Congrès et d'Expositions (CCE), bâtiment emblématique des rives du lac à Montreux, est né de trois phases de constructions baptisées :

- MC1 (préavis No 27/1970) correspond à ce que l'on appelle maintenant **la partie A** du bâtiment, avec ses 4 niveaux A1/A2/A3/A4, où se trouve actuellement,

² Rapport-Préavis No 11/2015 de mars 2015, disponible sur le site du Conseil communal ou à l'Administration générale sur demande.

notamment, le Miles Davis Hall. Ce bâtiment a été construit rapidement, et ceci pour une durée limitée ; il répondait à l'époque aux besoins les plus urgents d'un Centre de Congrès naissant. Il est constitué de poteaux/poutres métalliques et de parois/plafond légers (bois, isolation, acier). Ce bâtiment a été inauguré en 1972.

- MC2 (préavis No 25/1979) correspond aux **étages inférieurs de la partie B** (niveaux B1/B2/B3). Cette extension, accolée au bâtiment d'origine, est constituée de la même manière. Cette extension a été inaugurée en 1982.
- MC3 (préavis No 31/1989) correspond à **l'extension en hauteur de la partie B** du bâtiment (niveaux B4/B5/B6/B7/B8), avec en particulier la création de l'Auditorium Stravinski, mais aussi les foyers et loges ainsi que la zone technique et administrative. Cette extension a été approuvée en votation populaire à 62 % en janvier 1990 et a été inaugurée en avril 1993.



Figure 1 Photo de MC1 et MC3

À ces grands travaux s'est ajoutée une innovation technologique importante à l'époque, la création d'une station de pompage des eaux du lac (préavis No 17/1988) destinée à assurer le refroidissement du CCE et du Montreux-Palace.

2.3 Les grandes étapes de rénovation

En plus de l'entretien courant du bâtiment, des interventions significatives ont plusieurs fois été réalisées. Tout d'abord, des travaux lourds ont été entrepris **en 1999** (préavis No 17/1999) — notamment sur les niveaux A3 et A4 avec la création du Miles Davis Hall (MDH) tel qu'on le connaît actuellement — et visant à améliorer les salles de séminaires et réunions disposées dans les volumes des foyers.

En 2005, des travaux relatifs à la réfection des sols et à l'étanchéité ont été réalisés (préavis No 03/2005). **En 2006** (préavis No 09/2006) puis **en 2009** (préavis No 25/2009), des travaux ont permis de réaménager certains espaces, avec, notamment, la création d'un bar-lounge le long de la terrasse sud et la création, au niveau B2, de surfaces administratives pour CCM SA (2m2c) et le Montreux Jazz Festival.

En 2010 (préavis No 20/2010), des travaux importants sur les installations techniques et acoustiques de l'Auditorium Stravinski ont été réalisés. **En 2012** (préavis No 23/2012) a

débuté la phase dans laquelle on se trouve encore actuellement, avec la première tranche des travaux de mise en sécurité et de maintien de la valeur d'usage. Les travaux de ce préavis concernaient en priorité la mise aux normes de la gestion technique du bâtiment (MCR) et de l'optimisation énergétique de la station de pompage, ainsi que la création du centre de données et de communication (CDC).

De nouveaux entretiens importants sur des équipements techniques sont nécessaires et sont intégrés dans la partie « mise à niveau » du projet actuel. Par exemple, la grande majorité des installations électriques n'est plus conforme aux normes des installations basse tension (NIBT) et fait peser de fait sur le propriétaire une responsabilité supplémentaire en cas de défaillance et/ou de sinistre.

2.4 Synthèse des investissements

Année	Préavis No	Descriptif sommaire des travaux	Montants préavis en Mio de francs
1972	27/1970	Construction de la Maison des Congrès MC1 Actuels niveaux A1 à A4	8,00
1979	25/1979	Construction de l'extension MC2 Actuels niveaux B1 à B3	7,00
1979	26/1979	Complément MC2	1,61
1987	09/1987	Crédit d'étude MC3	0,68
1987	31/1987	Renforcement MC2	1,30
1988	17/1988	Construction de la station de pompage des eaux du lac Modification des installations CVS MC1 et MC2	9,50
1989	06/1989	Crédit d'étude MC3	1,58
1989	31/1989	Construction de l'extension MC3 : Auditorium Stravinski Niveaux actuels B4 à B8	45,00
1991	32-33/1991	Compléments MC3 et aménagements extérieurs	4,25
2000	17/1999	Restructuration A3 (MDH, toiture bâtiment A, modularité salles de séminaires)	11,70
2005	03/2005	Rénovation lourde CCE 1 ^o tranche Réfections des sols, reprise d'étanchéité, peintures, grosses réparations, etc.	1,28
2006	09/2006	Rénovation lourde du CCE 2 ^o tranche Création de l'office traiteur et de l'espace lounge au B4, reprise des sols du niveau B5, rénovation des salles du niveau A400	1,05
2010	25/2009	Création mezzanine B2 ouest (bureaux pour CCM SA et le Montreux Jazz Festival)	2,02
2011	20/2010	Assainissement installations scéniques et acoustiques de l'AS	7,75
2013	23/2012	Mise en sécurité et maintien de la valeur d'usage du CCE (MCR, STAP, tableaux électriques, sprinklers,...)	7,00
2015	11/2015	Organisation d'un concours sous la forme de mandats d'étude parallèles pour la restructuration lourde du CCE	0,41
2017	48/2016	Étude d'avant-projet avec le lauréat du MEP 2015	3,00
2018	02/2018	Étude de projet ³	1,45

³ Dépenses au 21.09.2018 ; le montant total de ces études est budgété à CHF 6'000'000.-

	Total	114,58
	Dont mises à niveau, gros entretiens environ	41,00

Répartition du financement

Financement	Total
Commune ⁴	103,48 Mio
Canton	5,55 Mio
Société simple (FET + CCM SA) ⁵	1.45 Mio
CIEHL	2,00 Mio
Autres (Privé)	5,10 Mio
	114.58 Mio

En outre, il faut mentionner les subventions annuelles aux frais d'exploitation de CCM SA (budget 2018, rubrique 161.3653 : CHF 1 million, selon le rapport-préavis No 13/2010) ainsi que les frais d'entretien courant des installations techniques du bâtiment, les honoraires du coordinateur technique et du président de la COMAT, les impôts et taxes, les amortissements et les primes d'assurance ECA (budget 2018, plusieurs rubriques du chiffre 161, totalisant CHF 1,482 million).

3 Description du projet

3.1 Présentation des points clés du projet architectural

3.1.1 « Chacun ses entrées »

Le concept de la restructuration du bâtiment, pour sa mise en sécurité, consiste à profiter de la mise en place des voies de fuites et des sorties de secours pour créer sur chaque façade et à tous les niveaux, des entrées indépendantes pour tous les lieux d'événements. Ainsi, du Quai à l'Avenue Claude Nobs, en passant par la Rue Émery, chaque lieu est desservi et devient de ce fait autonome :

« Chacun ses entrées ».

Traitées de manière théâtrale en portiques colorés, ces entrées permettent une polyvalence extrême et une utilisation de tous les lieux de manière simultanée. Elles orientent les visiteurs et valorisent le parcours jusqu'aux espaces de spectacles.

Ces circulations et escaliers complémentaires en têtes ouest et est du CCE, menant aux différentes salles, se « déroulent » comme des rubans le long des façades. Ainsi, les spectateurs bénéficient d'une vue panoramique sur le lac, et les passants peuvent apercevoir les spectateurs emprunter les circulations pour se rendre à leurs événements, proposant ainsi une mise en scène théâtrale et attrayante.

⁴ Ce montant comprend les prêts à taux 0% du canton.

⁵ Voir point 6.4 « La société simple » ci-dessous

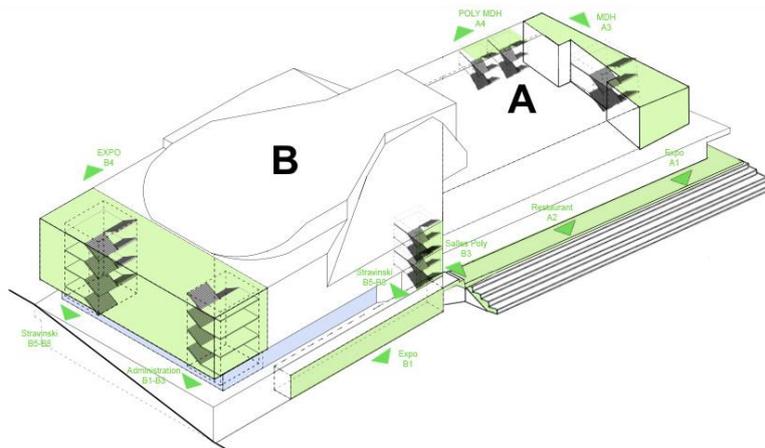


Figure 2 Nouvelles circulations

À l'intérieur, les passages entre les niveaux des bâtiments A et B, comprenant des escaliers et des ascenseurs complémentaires, offrent une fluidité de parcours. Il est ainsi possible d'atteindre l'espace d'événement sans devoir passer dans une autre zone d'activité.

3.1.2 Interventions sur le gabarit du bâtiment

Le gabarit du bâtiment existant a été conservé, à l'exception de l'ajout de deux « têtes de bâtiments » de circulations, côtés parc Vernex et Rue Émery ainsi que la création de sas d'entrées, avec une terrasse pour l'espace de restauration.

Le bâtiment, après travaux, devrait apparaître plus homogène que maintenant. Il sera clairement constitué d'un socle depuis les Quais jusqu'au niveau de l'Avenue Claude Nobs, suivi d'un joint transparent au niveau de cette avenue et d'un volume posé sur le toit du Bâtiment B. Ce volume est en lévitation sur l'entrée de l'Auditorium Stravinski, conférant à ce bâtiment une échelle humaine par rapport aux constructions alentour et supprimant ainsi l'effet hétéroclite du complexe existant.

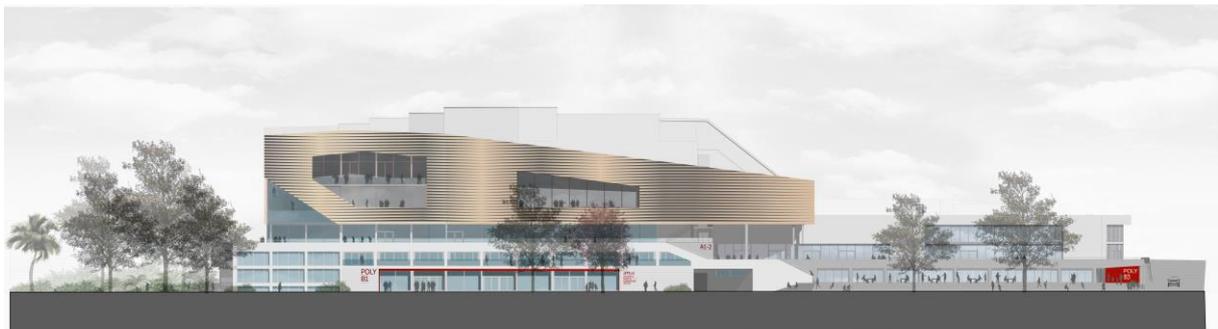


Figure 3 Illustration de bâtiment depuis le lac

3.1.3 L'intégration du CCE dans son environnement

Le 2m2c est situé dans un lieu d'exception, entouré du lac, des quais, des montagnes, de la ville et du parc Vernex, qui fait sa renommée internationale et le différencie des autres centres de congrès urbains romands ; en plus de son cadre idyllique, le 2m2c est un bâtiment isolé, dans le sens qu'il ne fait pas partie d'un complexe, et doit par conséquent présenter une image qui corresponde non seulement à sa fonction, mais également à son rôle de repère dans le territoire, rôle qui sera accentué après les transformations.

Actuellement, le bâtiment principal B est traité comme un volume en verre miroité qui reflète le paysage, mais sépare l'intérieur de son contexte. La volonté des architectes est au

contraire de lier et d'interpénétrer au maximum les espaces intérieurs avec les extérieurs du bâtiment, tout en offrant une vue maximale depuis les foyers sur le grand paysage. La fluidité des circulations extérieures et intérieures renforcera encore cette interpénétration et cette perméabilité recherchée.

Le concept des façades pour la partie supérieure est composé de verres transparents, ainsi que d'une protection solaire qui fait office de brise-soleil. Des stores translucides dans les baies vitrées assurent en tout temps la transparence et de larges points de vue sur le lac et les montagnes.



Figure 4 Gros plan sur une variante de façade

La façade est composée de lames horizontales en aluminium teint qui pivotent pour s'ouvrir au droit des fenêtres afin de laisser la vue et passer la lumière, tout en protégeant les espaces de l'effet de surchauffe du soleil. Ces lames se referment sur les parties pleines et sur les structures qu'il serait nécessaire de dissimuler pour garantir l'unité du « nouveau » bâtiment. Cette vibration des façades confère au complexe une présence dynamique et changeante au gré de la lumière naturelle et artificielle. Cette façade devra redonner le panache qui va de pair avec ce bâtiment unique de Montreux et qui marque l'entrée de son hyper-centre, sans aller toutefois jusqu'à lui donner une prédominance présomptueuse sur les bâtiments hôteliers notamment.

La teinte des lames n'est pas encore choisie. Techniquement, il est donc possible d'envisager soit des teintes claires, soit des teintes rappelant la couleur acajou de l'Auditorium Stravinski. Le projet sera présenté aux membres du comité d'experts⁶ et ce sera, notamment, l'occasion d'avoir des arguments en faveur de l'une ou l'autre des teintes envisagées.

⁶ Le Comité d'experts est une commission municipale permanente, fondée selon l'article 3 du règlement du Plan général d'affectation. Ce comité est présidé par le Directeur du Service de l'urbanisme et constitué d'architectes et d'urbanistes.



Figure 5 Exemple de façade avec une teinte sable jaune

Côtés Quais et Rue Émery, les ouvertures vitrées maximales dans le socle des bâtiments A et B vont créer un filtre perméable avec de larges entrées sur les nouveaux espaces d'expositions et de restauration et lieux d'événements. L'image actuelle des sous-sols du bâtiment, austères et borgnes côté lac, sera transformée en des niveaux connectés aux quais.

Côté avenue Claude Nobs, le bâtiment présentera une architecture et une lecture qui lui permettront d'assumer sa volumétrie, nécessaire à sa fonction, et à l'image que ce bâtiment emblématique doit donner à l'entrée de la ville.

Ainsi, que ce soit côté rue ou côté quais, le bâtiment sera relié à la promenade des Montreusiennes, Montreusiens et touristes : cela fera du Centre de Conférences et d'Expositions, un centre ouvert, accueillant et dynamique.

Ainsi, que ce soit par rapport au contexte urbain ou paysage alentour, l'intégration du bâtiment sera assurée tout lui laissant le rôle de repère qu'il doit jouer.



Figure 6 Entrée à l'espace de restauration et au Poly, niveau A2

3.2 Présentation des éléments intérieurs du projet

3.2.1 Vie et activités permanentes

L'exigence de créer une nouvelle structure antisismique à l'intérieur du bâtiment permet la création d'une tête administrative du côté parc Vernex, sur trois niveaux, avec sa propre entrée sur la terrasse à l'avenue Claude Nobs. Elle regroupera les sièges administratifs des entités qui gèrent les événements (MJF, MVT, 2m2c, Montreux-Comedy, la Saison culturelle...) et dynamisera la vie à l'intérieur du bâtiment.

La création d'un espace dédié au public au deuxième étage du bâtiment A, ainsi que son prolongement en terrasse sur le lac, fera de ce lieu une halte appréciée des habitants et des hôtes, le long de la promenade des quais.

En outre, la thématization du bâtiment mettant en valeur les artistes qui se sont produits sur la scène de l'Auditorium Stravinski, ainsi que les archives du MJF, patrimoine immatériel de l'UNESCO, en possession de la Fondation Claude Nobs, est en cours de réflexion avec la précieuse collaboration du MetaMedia Center et ECAL-LAB de l'EPFL.

Ce dispositif vivant sera complété par une « boutique-billetterie » sur l'avenue Claude Nobs, à côté de l'entrée principale, animant le bâtiment durant toute l'année.



Figure 7 Illustration de l'espace accueil (niveau B2)

L'impression actuelle d'un bâtiment inanimé entre deux événements sera ainsi remplacée par celle d'un lieu d'échanges et d'activités.

3.2.2 Les salles de congrès, d'expositions et de spectacles, ainsi que leurs circulations

Dans l'étude des transformations, un soin particulier a été apporté à la polyvalence des espaces et à la qualité des lieux d'événements. En conformité avec le concept initial, chaque espace (congrès, expositions, concerts...) aura son entrée, son foyer, son espace avec ses propres services (sanitaires et stockage). Ainsi, il sera possible d'abriter simultanément divers événements sans perturber l'événement voisin, par le passage ou les services.

Les espaces seront les plus polyvalents et modulables possible au moyen de parois mobiles, dans le but de satisfaire au plus près les besoins de tous les types d'utilisateurs, que cela soit pour les grands événements, comme le Montreux Jazz Festival, ou pour une multitude d'événements de plus petite échelle, de types expositions, conférences ou réunions de sociétés locales. Tout utilisateur devrait trouver son lieu adéquat.



Figure 8 Espace, niveau B1

Entre les lieux d'événements abrités par les bâtiments A et B se situe une interface de services traiteurs qui pourra servir tous types de restauration. Desservis et connectés entre eux par un ascenseur dédié, il est possible de relier les 6 niveaux événementiels pour bénéficier d'une cuisine de production, de régénération ou d'un office de dressage.

La signalétique du bâtiment, extérieure et intérieure, sera conçue comme un système de plusieurs bâtiments, pour donner à chaque lieu son adresse propre, claire et indépendante. La fluidité de ces circulations sera aussi appuyée par une mise en couleur des entrées, des porches et/ou des sas. Les circulations intérieures verticales seront traitées toujours de manière identique, par un mur de couleur grise avec des lustres placés verticalement dans la trémie des escaliers. Tous ces éléments sont mis en place dans un souci de clarification des circulations et d'orientation.

3.2.3 Matériaux, éclairage et ambiance

L'ambiance générale des nouveaux lieux d'événements et des circulations, à l'exception des éléments de circulation mentionnés plus haut, sera traitée avec des matériaux neutres, clairs et très résistants (sol-résine de couleur gris clair, murs blancs, techniques apparentes peintes en blanc et plafonds blancs). Cela permettra aux utilisateurs d'aménager facilement les espaces et d'imprimer leurs lieux d'événements avec leur propre ambiance et décoration.

Pour les foyers de l'Auditorium Stravinski, de l'Espace Expo du B4 et du Miles Davis Hall, de la couleur sera amenée contre les murs, au moyen d'un éclairage susceptible de changer l'ambiance.

Il sera donc possible de mettre en valeur les parois de l'Auditorium Stravinski visibles de l'extérieur par les grandes ouvertures en façades, en fonction des événements, des saisons ou pour toute autre raison commerciale.



Figure 9 Ambiance de nuit

Les sources LED (RGBW), dont la teinte peut varier, permettront également de choisir la couleur et d'offrir ainsi une multitude de possibilités d'ambiance. Cet éclairage permet également, par sa régulation, de créer des ambiances très lumineuses, intimistes ou dirigées, propices à tous les types d'événements (concerts, banquets, cabarets, expo, conférences,...).

De nuit, le jeu d'éclairage subtil par sources LED en « bâtonnets » derrière les lames métalliques de la façade, au niveau de l'Auditorium Stravinski, anime le bâtiment et évite l'effet « trou noir » côté avenue Claude Nobs. Il fera du CCE un élément significatif d'accueil de l'entrée de Montreux. Ce système d'éclairage a également une fonction dite « sécuritaire », qui permettra d'animer les terrasses accessibles et les abords du bâtiment sur les quais.



Figure 10 Couleur d'ambiance au B1

3.3 Présentation des aspects techniques

3.3.1 Concept énergétique

À l'issue de cette étape de projet de l'ouvrage, les interventions identifiées en phase d'avant-projet ont pu être développées sans besoin de modifications majeures. Elles se résument en trois principaux points :

- La rénovation et mise aux normes de l'enveloppe thermique du bâtiment : les façades, les toitures et le radier seront en quasi-totalité isolés au standard actuel et les fenêtres actuelles seront remplacées par des modèles récents à vitrage triple et cadre isolant.
- La rénovation ou le remplacement et la mise à niveau d'environ 2/3 des installations techniques (chauffage, ventilation, rafraîchissement, électricité, sanitaire, régulation) afin de se conformer aux standards actuels du point de vue de l'efficacité énergétique, et de services fournis aux utilisateurs. La lustrerie, équipée actuellement de sources énergivores, sera remplacée par des luminaires de technologie LED, ainsi que la mise en place d'une gestion intelligente des installations d'éclairage.
- Le recours aux énergies renouvelables par la mise en œuvre de 1000 m² de panneaux solaires, installés en toiture du bâtiment B et le maintien du rafraîchissement direct des bâtiments grâce à l'eau du lac. À noter qu'à l'issue de l'étude préliminaire concernant le futur réseau thermique communal, qui préconise le pompage de l'eau du lac comme source d'énergie, la Municipalité étudie actuellement les mesures conservatoires à prendre pour permettre, à terme et hors du cadre du présent projet, l'installation d'une pompe à chaleur en remplacement partiel de la chaufferie à gaz.

De ces interventions résultera une diminution significative des besoins énergétiques et des coûts d'exploitation correspondants avec notamment :

- une diminution estimée des besoins de chaleur pour le chauffage d'environ 30 %.
- une diminution de la consommation électrique liée à l'éclairage de l'ordre de 35 %
- une diminution de l'achat d'électricité, liée à l'autoconsommation de la production solaire photovoltaïque de l'ordre de 10 % des besoins globaux annuels.

Les performances globales du centre seront au niveau du standard Minergie Rénovation.

À noter qu'au stade actuel des études, le développement d'une maquette numérique *BIM*⁷ a permis de modéliser et coordonner l'ensemble des réseaux avec l'architecture. Vous trouverez ci-dessous une illustration des réseaux techniques du futur CCE.

⁷ BIM vient de l'anglais « Building Information Modeling » qui se traduit par Modélisation des Informations (ou données) du Bâtiment. Le terme « bâtiment » est ici générique et englobe également les infrastructures. Le BIM regroupe des méthodes de travail et une maquette numérique paramétrique 3D, qui contient des données intelligentes et structurées permettant le partage d'informations fiables tout au long de la durée de vie d'un bâtiment, de sa conception jusqu'à sa démolition.

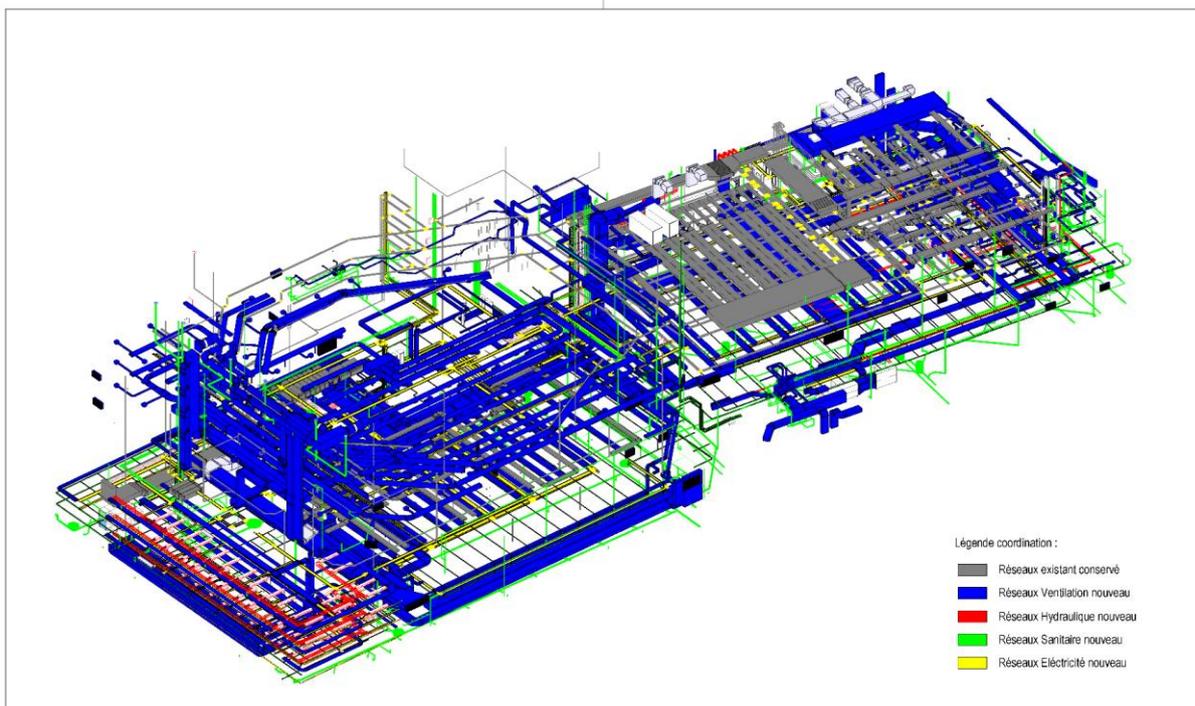


Figure 11 illustration des réseaux techniques du futur CCE.

3.3.2 Fonctionnalités techniques

Indépendamment des exigences sécuritaires et énergétiques, des installations techniques doivent être remplacées à cause de leur obsolescence. Ainsi, la majorité des installations électriques ne sont plus conformes⁸ et doivent être remplacées sous peine de faire peser sur le propriétaire un risque supplémentaire en cas de défaillance ou de sinistre.

En plus de la mise à niveau des installations techniques, l'objectif est d'offrir aux exploitants des fonctionnalités ainsi que des équipements permettant de faire des économies, grâce à leur polyvalence et rationalité.

L'atteinte de cet objectif passe notamment par la mise en place :

- d'une supervision numérique des installations techniques⁹ efficace, qui sera développée et adaptée selon les besoins afin d'assister quotidiennement les chargés d'exploitations.
- d'améliorations pour les aménagements évènementiels apportées dans les salles polyvalentes :
 - modernisation du système informatique existant et renforcement des connectivités dans les salles de spectacle ;
 - mise à disposition d'un réseau électrique dédié pour le courant fort ;
 - mise à disposition d'attentes « Eau usée, Eau froide » pour simplifier l'installation et l'exploitation de bars/stands temporaires ;
 - mise en place, au plafond, d'un rack de support des luminaires capable de reprendre également des charges temporaires supplémentaires.

⁸ Conformes aux normes des installations basse tension (NIBT).

⁹ La supervision permettra une optimisation de la gestion opérationnelle, grâce à l'affichage des données en temps réel des installations, ainsi que la possibilité de gestion à distance des systèmes tels que l'éclairage, les stores et les équipements CVS. Elle permettra également un suivi aisé des consommations (compteurs connectés), qui sont les données de base pour l'optimisation des systèmes et la détection anticipée de tout dysfonctionnement.

Ces solutions augmenteront le confort d'utilisation, diminueront le temps de montage et amélioreront la qualité de production et diffusion lors de grands événements.

3.4 Présentation des aspects sécuritaires du projet

Les points précédents présentaient surtout les éléments du projet qui avaient un impact soit sur le public soit sur les organisateurs et gestionnaires du bâtiment. Il ne faut pas pour autant oublier que l'origine de ce projet, en plus de l'entretien de certains éléments techniques obsolètes, résultait des contraintes en matière de sécurité. Ces points ont déjà été abordés dans les précédents préavis et rapports municipaux, il n'est cependant pas inutile de les rappeler brièvement ci-après.

3.4.1 Protection incendie

Les problèmes actuels en matière de protection incendie sont de trois ordres :

- les voies de fuite,
- le système de désenfumage et
- la résistance au feu de la structure du bâtiment.

Ces trois éléments doivent répondre à un même but, soit garantir qu'en cas d'incendie, l'ensemble des personnes présentes dans le bâtiment ait le temps de sortir de celui-ci.

Selon les normes en vigueur, l'absence de désenfumage dans les principaux espaces, notamment dans l'Auditorium Stravinski et le Miles Davis Hall, limite la jauge de ces espaces à 300 personnes. D'autres contraintes, sur les voies de fuite par exemple, peuvent encore plus limiter les capacités acceptées. Comme déjà expliqué, ce n'est donc que parce que la Commune envisage de manière concrète les travaux correctifs nécessaires que le bâtiment peut continuer à être utilisé, à titre précaire donc.

Pour rappel, le projet vise à maintenir les jauges actuelles des deux grandes salles. Plus précisément, les jauges de l'Auditorium Stravinski sont :

- 3'000 personnes dans la salle + 516 personnes sur les balcons (hors MJF)
- 4'000 personnes dans la salle + 516 personnes sur les balcons (lors du MJF¹⁰)

et la jauge maximale prévue pour le Miles Davis Hall est de :

- 2'520 personnes dans la salle.

Les évacuations de ces deux grandes salles sont assurées par l'ajout des deux têtes de circulations, comprenant des escaliers et des ascenseurs, l'une à l'est et l'autre à l'ouest du bâtiment. Ce dispositif, complété par un escalier au sud, permet la mise aux normes du bâtiment tout en requalifiant des nouveaux accès majeurs aux grandes salles, mais également aux autres espaces d'exposition.

¹⁰ Cette jauge n'exige pas de mesures complémentaires aux mesures de sécurité usuelles prises par les organisateurs lors du Festival de Jazz.

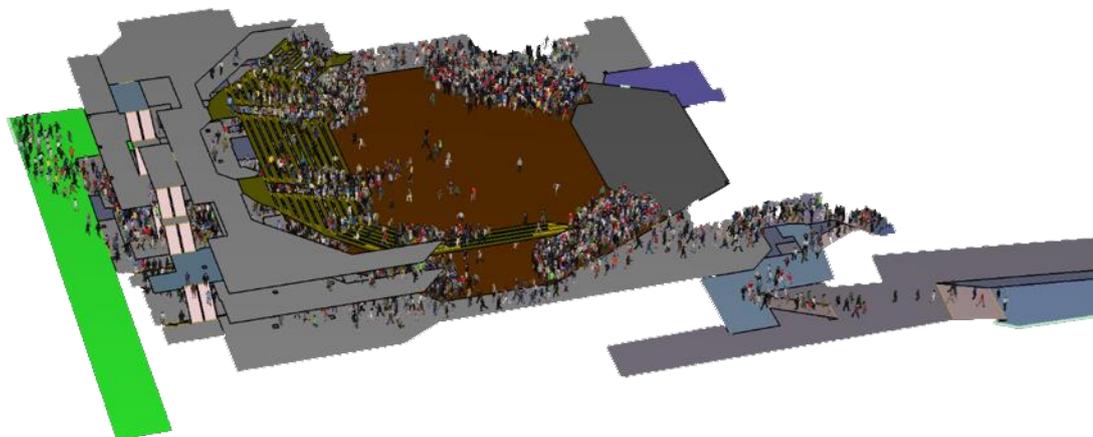


Figure 12 Simulation d'évacuation

On peut relever que, outre le Miles Davis Hall et l'Auditorium Stravinski, les espaces suivants doivent et seront également désenfumés mécaniquement par des extracteurs placés en toiture : A1, B1, A2, B3, A4, B4, foyers B5/B6/B7/B8.

De plus, pour conférer à la structure existante une résistance au feu suffisante, les piliers métalliques seront protégés et renforcés. De même, les structures métalliques des dalles seront protégées par application de peinture intumescente.

Ces éléments structurants devront enfin être complétés par d'autres aspects de protection incendie (détection incendie, sonorisation, installation de sprinklers, poste de défense incendie...). C'est avec l'ensemble de ces mesures que le projet développé aujourd'hui est considéré comme conforme à la réglementation, ceci sans problématique particulière.

3.4.2 Structure antisismique

Pour ce qui concerne la mise en sécurité sismique du bâtiment, le bureau d'ingénieurs a encore développé les solutions présentées, en février 2018, à la conclusion de la phase d'avant-projet.

Les principales mesures de renforcement parasismique consistent en :

- la création d'une nouvelle cage en béton armé à l'est du bâtiment A ;
- la construction/prolongation de deux noyaux de contreventement verticaux en béton armé dans le bâtiment B¹¹ ;
- la mise en place de liaisons mécaniques entre ces nouveaux éléments et la structure existante, afin d'assurer la bonne transmission des efforts horizontaux jusqu'aux fondations.

¹¹ Comme déjà évoqué plus haut, cette construction sera utilisée pour compléter la « tête administrative » du bâtiment.

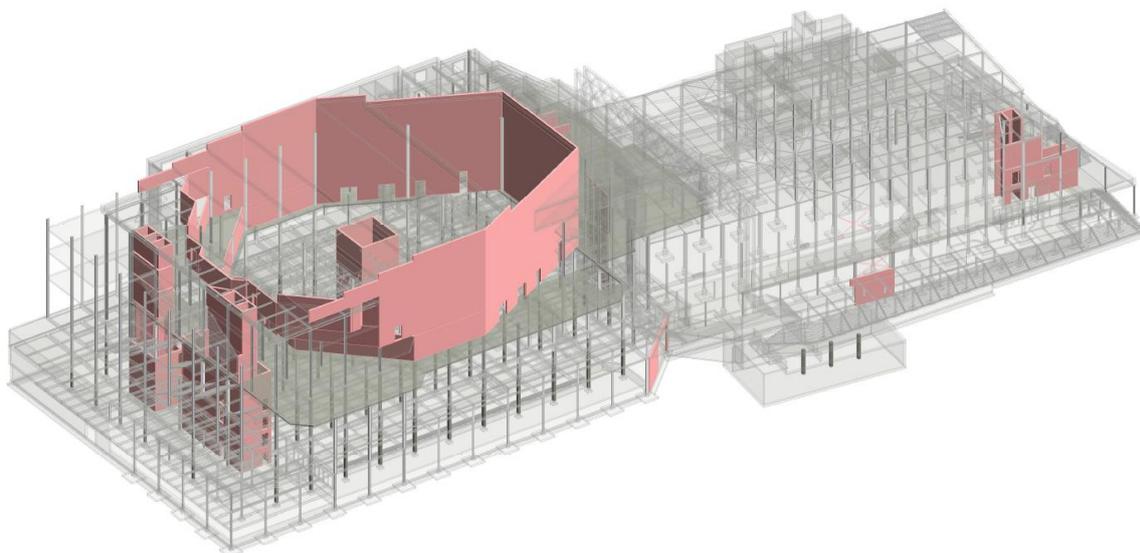


Figure 13 illustration des éléments structurels antisismiques du bâtiment

Aucune surprise n'est à signaler concernant le développement de la solution et le principe reste inchangé. Le déficit de contreventement relevé pour l'ouvrage existant sera donc ainsi comblé et le nouvel ouvrage sera conforme au cahier technique de la SIA 2018 et aux normes SIA en vigueur.

3.5 Mise à l'enquête, marchés publics et suivi des travaux

Suite au référendum populaire de février 2019, le Maître d'ouvrage demandera à ses mandataires de finaliser le dossier de demande d'autorisation de construire, afin que l'enquête publique soit ouverte dès la première semaine de mars 2019. Parallèlement à cette procédure de consultation, un appel d'offres d'entreprise générale ou totale sera lancé conformément à la loi vaudoise sur les marchés publics et à son règlement d'application. La procédure ouverte offrira aux soumissionnaires la possibilité de déposer en août 2019 une offre relative aux travaux de rénovation et de reconstruction du centre de congrès et d'exposition. L'adjudication de ce marché de travaux, prévue en septembre 2019, sera effectuée sous la double réserve d'obtention du permis de construire et de la finalisation du financement du Maître d'ouvrage. En l'absence de recours, la signature du contrat d'entreprise générale ou totale sera programmée dans la foulée, afin de donner aux architectes et ingénieurs le temps nécessaire aux études d'exécution pour un début des travaux programmé à l'issue du Festival de Jazz 2020.

Dès à présent, la société simple, en sa qualité de Maître d'ouvrage, a mis en place, en étroite collaboration avec les services communaux, en particulier le service Domaines et bâtiments, sport, une structure ad hoc de direction de projet. Le but de cette structure est d'assurer, d'une part, le pilotage et l'encadrement des intervenants du projet et, d'autre part, une parfaite maîtrise du calendrier, du budget de l'opération et de la qualité des travaux réalisés.

Les études ont également permis de vérifier que la durée prévue des travaux était adéquate. Le calendrier reste cependant serré, vu qu'une seule édition du Festival de Jazz, celle de 2021, est prévue en dehors du Centre des Congrès.

Le calendrier prévisionnel est le suivant :

- Dépôt du préavis au Conseil communal : 10 octobre 2018
- Référendum : février 2019
- Mise à l'enquête : mars 2019
- Dossier d'appel d'offres : avril 2019
- Retour des offres : août 2019
- Adjudication : septembre 2019
- Ouverture du chantier : août 2020
- Réception de l'ouvrage : mai 2022

Afin de limiter au plus près les risques liés au respect du calendrier des travaux, la Société simple « Avenir 2m2c » adjugera l'ensemble des travaux à une seule entreprise, selon le modèle du marché en *entreprise générale*, voire *entreprise totale*. Toute autre solution imposerait de gérer plusieurs adjudications et multiplierait le nombre de recours, notamment en période de travaux, avec toutes les conséquences fâcheuses prévisibles.

4 Les trois axes du projet

Comme déjà expliqué dans le précédent rapport municipal, les interventions structurelles prévues dans le cadre du projet de rénovation du Centre de Congrès de Montreux sont inscrites dans trois axes:

1. **La mise en sécurité** (ou mise aux normes), axe dans lequel nous trouvons l'ensemble des travaux nécessaires pour la mise aux normes sismiques et aux nouvelles normes incendie (voies de fuite, désenfumage, résistance au feu des structures) ;
2. **La mise à niveau**, axe dans lequel nous trouvons l'ensemble des travaux d'entretien et de mise en conformité nécessaires pour maintenir la valeur d'usage du bâtiment (en particulier en regard des exigences cantonales en matière d'énergie) et le renouvellement d'équipements techniques obsolètes d'ici 2022 ;
3. **Le développement**, axe dans lequel sont prévues les interventions permettant d'améliorer la qualité des espaces et leur modularité en vue d'une meilleure commercialisation.

Ce découpage permet de comprendre l'approche retenue dans l'élaboration du projet et le financement de celui-ci. Néanmoins, le projet forme un tout cohérent. Malgré ce découpage, ces axes sont donc intimement liés. En effet, vu son ampleur, la mise en sécurité impose des mises à niveau pour garantir le respect de la loi cantonale sur l'énergie. D'autres renouvellements techniques doivent de toute façon être réalisés, vu le niveau de vétusté de certains équipements et installations. Le projet qui vous est présenté envisage ces éléments comme des opportunités pour un développement ciblé, plutôt que comme des contraintes. Deux exemples permettent d'illustrer cette approche : les voies de fuite à créer deviennent de nouveaux accès et la colonne antisismique au sud devient une zone administrative permettant le regroupement d'acteurs culturels.

En conséquence, et comme cela avait déjà été exposé devant le Conseil communal, au niveau des travaux, et donc des coûts, il n'est pas possible de renoncer à tout ou partie d'un axe sans conséquence sur les deux autres. Cela avait été d'ailleurs bien compris par le Conseil communal dans le cadre de l'étude sur la prise en considération d'une motion relative à l'élaboration d'un plan B¹².

¹² Motion de M. le Conseiller communal Emmanuel Gétaz : « Pour éviter le risque de « tout ou rien » développons un plan B pour le Centre de congrès ». Le Conseil communal a refusé de la prendre en considération lors de sa séance du 25 avril 2018.

5 Coûts du projet

L'estimation des coûts a été affinée par rapport à l'avant-projet. Ces estimations confirment les enveloppes financières annoncées.

Les montants ci-dessous intègrent 10 % de divers et imprévus et les frais d'honoraires, y compris ceux de la phase d'étude d'avant-projet. Les appels d'offres n'ont pas encore été entrepris et les montants ci-dessous ne sont pas donc pas « soumissions rentrées ». Selon les clauses contractuelles, le groupement architectes-ingénieurs mandaté devra proposer les mesures nécessaires pour garantir en tout temps la maîtrise des budgets.

5.1 Coût par CFC

DEVIS	Récapitulation par CFC		PROJET D'OUVRAGE
CFC	Désignation	honoraires	
1	Travaux préparatoires		4'819'713
11	Démolitions, Démontages		1'859'703
12	Protections, aménagements provisoires		310'000
13	Installations de chantier en commun		1'593'102
14	Adaptation de bâtiments existants		-
15	Adaptation du réseau de conduites existant		-
16	Adaptation des voies de circulation existantes		34'020
17	Fondations spéc., protection fouilles, étanch. ouvr. enterrés		95'000
19	Honoraires		927'888
	Architecte	606'523	
	Ingénieur civil	262'062	
	Ingénieurs CVSE	19'493	
	Géomètre	27'700	
	Ingénieur sécurité feu	12'110	
2	Bâtiment		65'635'191
20	Excavation		344'850
21	Gros œuvre 1		12'167'414
22	Gros œuvre 2		5'098'809
23	Installations électriques		8'070'484
24	Chauffage, ventilation, rafraîchissement		12'629'897
25	Installations sanitaires		2'871'627
26	Installations de transport		2'485'825
27	Aménagements intérieurs 1		6'130'085
28	Aménagements intérieurs 2		3'614'332
29	Honoraires		12'221'868
	Spécialiste en façades	235'000	
	Architecte	6'693'210	
	Ingénieur civil	943'431	
	Éclairagiste	124'500	
	Ingénieurs CVSE	3'680'659	
	Spécialiste en cuisines professionnelles	37'275	
	Géomètre	82'300	
	Physicien	79'518	
	Acousticien	84'000	
	Architecte paysagiste	12'000	

	Ingénieur en sécurité feu	178'183	
	Coordination IT + scénographie + sureté	61'792	
	Facility management	10'000	
4	Aménagements extérieurs		638'131
42	Jardins		73'192
46	Voies de circulations		486'362
49	Honoraires		78'577
	Architecte	78'577	
9	Ameublement et décoration		1'286'367
90	Mobilier + signalétique		1'171'300
99	Honoraires		115'067
	Architecte	115'067	
	Total des honoraires HT	13'343'400	
Total HT	y compris honoraires		72'379'402
	TVA à 7.7 %		5'573'214
	Différence pour prestations jusqu'à fin 2017 avec TVA à 8.0 %		5'835
Total TTC	non compris divers et imprévus,		77'958'451
	Divers et imprévus 10 % TTC		7'795'845
CFC 5 (partiel)	Réserves du MO TTC		466'009
Total TTC	y compris divers et imprévus, réserve MO		86'220'305
CFC 5 (partiel)	Frais de reproduction net TTC (3 % sur honoraires)		431'125
Total TTC			86'651'430

5.2 Coût par axe

Devis	RECAP par axe	PROJET D'OUVRAGE
Axe	Désignation	
1	Mise en sécurité : total TTC	29'961'599
	Mise en sécurité yc honoraires et frais de reproductions	27'252'087
	Divers et imprévus 10 %	2'709'511
2	Mise en conformité : total TTC	32'631'226
	Mise en conformité yc honoraires et frais de reproductions	29'679'574
	Divers et imprévus 10 %	2'951'652
3	Développement : Total TTC	23'592'597
	Développement yc honoraires et frais de reproductions	21'457'915
	Divers et imprévus 10 %	2'134'682

1 +2 +3	Total TTC, y compris honoraires et frais reproduction	86'185'421
CFC 5 partiel réserve Maître ouvrage		466'009
1 +2 +3	Total TTC, y compris honoraires et frais reproduction	86'651'430

6 Financement du projet

Pour rappel, le modèle de financement prévu est construit sur la base des trois axes du projet. Ainsi :

- la Commune supporte directement l'axe 1, soit la mise en sécurité du bâtiment afin de rendre son utilisation actuelle conforme ;
- l'économie de l'accueil, au travers de la taxe de séjour communale, supporte le financement de l'axe 2 ; les recettes de cette taxe seront reversées à la Fondation de la Ville de Montreux pour l'équipement de touristique (FET), qui sera l'entité en charge du financement de cet axe ;
- les partenaires extérieurs (région, Canton, FET, LoRo, etc.) supportent le financement du troisième axe, soit le développement ; la gestion de ces fonds sera coordonnée par la société d'exploitation du bâtiment, CCM SA.

Une vision détaillée de ce financement se trouve dans le plan de financement de CCM SA qui est annexé au présent préavis. Il est en particulier prévu que l'ensemble des fonds soit coordonné par la société simple (voir 6.4 ci-dessous), puis soit consacré à une augmentation du capital-actions de CCM SA (voir 6.3.2). Cela devrait permettre de récupérer une partie de la TVA sur les coûts des travaux et d'accroître la sécurité de ce plan de financement. Ce mécanisme a été validé par PwC, spécialiste de l'audit et du conseil en Suisse, et confirmé par l'Administration fédérale des contributions (AFC) en date du 19 juillet 2018.

6.1 Financement axe 1 « mise en sécurité » — Part communale

Le coût prévisible pour la mise en sécurité du bâtiment est de CHF 30'000'000.- auxquels il faut soustraire les frais d'études d'avant-projet déjà payés par la Commune, soit CHF 3'000'000.- (préavis No 48/2016). Le montant encore à financer par le budget communal est donc estimé à CHF 27'000'000.-.

Amorti sur 30 ans, ce montant représente une charge de CHF 900'000.- par année pour le budget de la commune, à laquelle il faudra ajouter les intérêts de l'emprunt. Il convient de rappeler qu'en 2020 la Commune aura fini de rembourser l'ensemble des prêts cantonaux octroyés à l'occasion d'anciens investissements dans le 2m2c. La charge d'amortissement de ces prêts était de CHF 360'000.- en 2017.

6.2 Financement axe 2 « mise à niveau » — Part de la taxe de séjour communale

Comme précisé dans le rapport No 02/2018, la Municipalité a proposé que le financement de l'axe 2 soit assuré, au travers de la FET, par la nouvelle taxe communale de séjour adoptée par votre Conseil le 8 novembre 2017 et approuvée par le Canton de Vaud le 19 janvier 2018. Ce financement comprend les études ainsi qu'une participation aux travaux, pour un montant total d'environ CHF 33 millions.

Rappelons ici que les conditions d'application de cette taxe, notamment la date d'entrée en vigueur, n'ont pas encore été décidées par la Municipalité ; la date butoir reste toutefois le 1^{er} janvier 2020, année du début des travaux, que le projet du 2m2c soit accepté ou non, cette taxe n'étant pas affectée de manière exclusive à ce projet (art. 12).

En cas d'acceptation du projet par votre Conseil et par la population, la FET devra recourir à l'emprunt pour financer la suite du projet. Une évaluation des liquidités permet d'envisager un emprunt par tranches dès 2020. A ce jour, la FET a reçu un accord de principe d'un établissement bancaire pour un emprunt à hauteur de CHF 33'000'000.-, garanti par une cédula hypothécaire sur le bâtiment et le nantissement d'actions. Cet emprunt fera l'objet d'un appel d'offres en temps voulu, ce qui pourrait permettre d'obtenir des conditions plus favorables.

La Municipalité peut donc répondre ainsi aux trois questions relatives à la FET posées par la commission chargée d'étudier le rapport No 02/2018 :

- *Les modifications des statuts de la FET et la manière dont ces derniers ont été changés, est-ce légal ?*

La question a été posée à l'Autorité de surveillance LPP et des fondations de Suisse occidentale, qui, par courrier du 11 avril 2018, a répondu ceci :

« La modification des statuts intervenue par décision du 14 décembre 1982 est conforme au droit. En effet, depuis la constitution de la Fondation, il est prévu que les décisions soient prises uniquement et exclusivement par le Conseil, sans que les conseils communaux de Montreux et de Veytaux n'aient à les valider » ... « Au sein du Conseil, les communes de Montreux et Veytaux sont représentées par des délégués désignés par les Municipalités. »

- *La FET peut-elle contracter un emprunt auprès d'un établissement bancaire sans le cautionnement de la commune ?*

Selon ses statuts (art. 4 al. a), la FET a pour but notamment « d'assurer par tous les moyens dont elle dispose le développement et le perfectionnement de l'équipement touristique de la station de Montreux, qui comprend les Communes de Montreux et de Veytaux ». Pour atteindre ce but, la FET peut utiliser « tous les moyens appropriés » (art. 5). Elle a donc toutes les compétences pour contracter un emprunt auprès d'une institution bancaire. La question du cautionnement dépendra principalement du taux d'intérêt, qui sera plus ou moins haut en fonction des conditions négociées. Il va de soi que, s'il s'avère qu'un cautionnement est nécessaire, il sera soumis au Conseil communal.

- *En cas de cautionnement communal pour la FET, le montant sur lequel va porter le référendum ne doit-il pas être augmenté d'autant ?*

Comme indiqué ci-dessus, le prêt de la FET nécessite une garantie de la Commune sous forme d'une cédula hypothécaire sur le bâtiment et d'un nantissement d'actions. Ces garanties sont intégrées dans les conclusions et sont potentiellement soumises à référendum.

6.3 Financement axe 3 « développement » — Part des partenaires

6.3.1 Financement des autres partenaires

Le financement de l'axe 3 se fera par différents partenaires : la région par la Communauté intercommunale d'équipement du Haut-Léman (CIEHL), l'État de Vaud au travers de la loi sur l'appui au développement économique (LADE), la Fondation de la Ville de Montreux pour l'équipement touristique (FET) et la Loterie Romande.

Comme pour la taxe de séjour communale qui transitera par la FET, certains partenaires extérieurs ne pourront pas directement verser un soutien à CCM SA. Les flux seront donc coordonnés par la société simple pour ensuite servir à l'augmentation du capital-actions résumé ci-dessus et développé dans le plan de financement annexé.

6.3.1.1 Financement par la CIEHL

La Municipalité de Montreux a prévu de demander à la Communauté intercommunale d'Équipement du Haut Léman (CIEHL) de participer au financement des travaux pour un montant de CHF 3 millions. Ce financement se ferait à fonds perdu et transiterait par les comptes de la Commune de Montreux. Le Conseil administratif de la CIEHL est entré en matière, mais la décision formelle ne peut pas précéder la décision du Conseil communal.

6.3.1.2 Financement par la FET

En complément au financement de l'axe 2 (voir point 6.2), où la FET serait responsable de la gestion des recettes de la taxe de séjour communale, la FET participerait au financement de l'axe 3 avec ses fonds propres, à hauteur de CHF 3 millions. Au 30 juin 2018, la FET dispose de 2,980 millions de liquidités.

Pour rappel, les revenus de la FET sont les dividendes en provenance du Casino Barrière de Montreux, dont la FET est actionnaire. Les revenus des exercices 2018, 2019 et 2020 garantiront que la FET disposera des liquidités nécessaires au financement de CHF 3 millions. Ses revenus futurs — hors nouvelle taxe de séjour — lui permettront également de poursuivre sa mission en soutenant ponctuellement les développements d'autres infrastructures d'intérêt touristique.

6.3.1.3 Financement de la part de la Loterie Romande

Un soutien auprès de la Loterie romande (LoRo) sera sollicité, par la Fondation de la Saison culturelle, pour un montant compris entre CHF 1 million et 1,5 million. La LORo pourrait participer au financement de parties culturelles des travaux, en particulier la création de nouvelles loges et l'acquisition de nouveaux sièges pour l'Auditorium Stravinski.

6.3.1.4 Financement par l'État de Vaud — LADE

La demande formulée au Canton porte sur le solde du financement nécessaire de l'axe 3, soit dans un scénario pessimiste un montant de CHF 17'000'000.- Le souhait est d'obtenir un montant à fonds perdu d'au moins 10 % du solde à financer, soit CHF 1'700'000.- Ce montant¹³ accordé à CCM SA lui permettra de procéder à un amortissement immédiat des travaux.

L'État de Vaud, par la Loi sur le Développement économique (LADE), accorderait un prêt sans intérêts pour le solde, soit environ CHF 15'300'000.-, à CCM SA, remboursable sur une période de 25 ans. Cela représente des annuités de CHF 612'000.-. Le remboursement débiterait dès la fin des travaux

6.3.2 Financement de CCM SA

Comme mentionné précédemment, la mise en sécurité (CHF 30 millions) est financée par la Commune de Montreux sous la forme d'une augmentation du capital-actions de CCM SA. Cette augmentation sera faite au pair par l'émission de 30'000 nouvelles actions de CHF 1'000.- nominal chacune.

La mise à niveau (CHF 33 millions) est financée par la FET sous la forme d'une augmentation du capital-actions de CCM SA. Cette augmentation se fera avec un agio de 50 %, ceci pour tenir compte des investissements consentis par la Commune au cours de ces dernières années. La FET souscrira à l'augmentation du capital-actions de CCM SA par l'émission de 16'500 actions de CHF 1'000.- nominal chacune et d'un agio de CHF 1'000.- par nouvelle action.

Le développement (CHF 24 millions) est partiellement financé par la CIEHL pour CHF 3 millions, par la FET pour CHF 3 millions, par un soutien à fonds perdu du Canton de Vaud, CHF 1,7 million et la Loterie Romande. Le solde du financement nécessaire, soit au

¹³ Dans ce but, ce montant serait versé en 3 tranches égales pour les années 2020, 2021 et 2022.

maximum CHF 15,3 millions sera financé par un prêt LADE. Pour le versement de la CIEHL, la commune de Montreux recevra ces fonds et souscrira à une nouvelle augmentation du capital-actions de CCM SA aux mêmes conditions que pour la première augmentation. Quant à la FET, elle souscrira à une seconde augmentation du capital-actions de CCM SA, aux mêmes conditions que sa première souscription.

6.4 La société simple « Avenir 2m2c »

Comme présenté par la Municipalité dans le cadre du rapport No 02/2018, une société simple a été constituée, en date du 29 juin 2018, au sens des articles 530 à 551 du Code des obligations. Cette société simple a pour but de financer et d'accompagner l'ensemble des phases de développement du projet, puis des travaux.

Actuellement, les seuls membres de cette société simple sont la FET et CCM SA, étant entendu que ce sont ces deux partenaires qui financent les étapes actuelles des études et que la Municipalité n'a pas encore demandé à votre Conseil l'autorisation d'en faire partie. Naturellement, les statuts de cette société simple prévoient que la Commune puisse en être membre le moment venu. Une des conclusions du présent préavis vise précisément à autoriser l'entrée de la Commune dans cette société simple. Cette démarche permettra en particulier au Conseil communal d'avoir un droit de regard sur la gestion de cette société simple.



Figure 14 Vision d'ensemble

7 Business plan

7.1 Étude de positionnement

Début 2017, à la demande du Conseil Communal, la Municipalité de Montreux a mandaté et financé une société de conseil qui fait référence dans le domaine « MICE » (*Meetings, Incentive, Congress, Exhibitions/Events*), la société Coach Omnium, pour mener une analyse de positionnement sur le 2m2c, respectivement sur la destination Montreux-Riviera. Les résultats de cette étude ont déjà été communiqués dans le rapport No 02/2018.

Les conclusions des auteurs de l'étude de positionnement sont très claires : si l'activité du 2m2c est totalement pertinente au sein de la Riviera et de Montreux, notamment comme poumon économique pour l'ensemble des entreprises locales, le 2m2c ne peut pas se limiter

à maintenir son offre actuelle, alors même que le marché MICE suisse et européen est en pleine mutation et que la majorité des clients reconnaissent le vieillissement de ses infrastructures. De même, l'image de la destination, qui jouit encore de son aura internationale de « perle de la Riviera », pourrait se fissurer en regard des critiques relevées dans cette étude, principalement sur le rapport qualité/prix de certaines offres.

Coach Omnium valide pleinement le projet de rénovation du 2m2c, visant non seulement à la modernisation des espaces et des salles, mais aussi au repositionnement au cœur de Montreux, devenant ainsi un lieu de vie ouvert aux habitants (espace de restauration, boutique, billetterie), mais également un centre de compétences capable de répondre avec efficacité aux sollicitations des organisateurs (installation de Montreux-Vevey Tourisme et de son Montreux-Riviera Convention Bureau, regroupement des sièges administratifs des festivals).

Autre élément essentiel relevé par l'étude : le maintien de la double vocation MICE/culture est indispensable à l'avenir du 2m2c, non seulement pour le business plan, mais également pour la renommée du centre et de la destination. La flexibilité du programme architectural — « Chacun ses entrées » — y répond pleinement, en permettant une mixité et une polyvalence dans l'utilisation du bâtiment. En outre, le marché MICE est très porteur sur le plan économique, et par ailleurs complémentaire aux autres périodes touristiques.

Enfin, la création d'un espace de restauration répond à une demande forte, tant du marché MICE que de l'économie locale, pour mieux ouvrir le 2m2c à la population. Par ailleurs, la thématisation de certains espaces, voire les synergies potentielles avec l'EPFL, en vue de la mise en valeur des archives du Montreux Jazz Festival renforceraient encore l'attractivité du bâtiment, tout en promouvant l'essence même de ce qui a contribué à sa réputation.

La Municipalité, tout comme CCM SA et les partenaires touristiques, s'approprient les conclusions de cette étude, qui la conforte dans ses réflexions déjà présentées à votre Conseil dans les précédents documents. Afin de mieux estimer les perspectives de développement, notamment financières, la Municipalité a demandé à la société CCM SA d'entamer une réflexion globale sur son futur, intégrant les évolutions souhaitables concernant sa mission, son mode de fonctionnement, sa structure financière et son modèle d'affaires, que vous trouverez ci-après.

7.2 Business plan de CCM SA

Voici la synthèse des différents aspects de la rénovation du bâtiment, qui ne sera pas étendu, et qui permettra de répondre à six objectifs-clés :

1. Adaptation aux normes de sécurité (résistance infrastructurelle, voies d'évacuation) ;
2. Adaptation aux besoins du marché et modernisation des espaces, des installations et des équipements (espace restauration, accueil, sanitaires, communication et services informatiques, etc.) ;
3. Modularité pour des nouveaux développements (cloisonnement, concept multiaccès, espaces de travail communs) ;
4. Aspects environnementaux et énergétiques (isolation, domotique, panneaux solaires et éclairage notamment) ;
5. Meilleure intégration du bâtiment à son environnement, plus ouvert vers l'extérieur et valorisant la première impression du visiteur pénétrant dans la ville ;
6. Mise en valeur du patrimoine culturel (images, objets et archives) au travers d'espaces distincts, tels que les foyers et l'espace restauration, traitant de manière ludique l'univers des principaux festivals.

Pour la réouverture du 2m2c, un business plan a été élaboré et se trouve en annexe du présent préavis. Les rénovations proposées répondent ainsi à trois préoccupations majeures.

- Le projet s'inscrit dans le cadre d'un développement régional durable qui profite aux citoyens.
- La charge financière s'inscrit dans la continuité de la stratégie et des finances communales.
- La société d'exploitation pourra supporter les nouvelles charges induites par la rénovation.

Les changements prévus s'inscrivent dans le cadre de la mission réadaptée de CCM SA, qui favorise un développement harmonieux et durable de l'économie régionale. Il ne s'agit pas d'attirer le plus grand nombre de visiteurs possible, au détriment d'une saturation des infrastructures publiques notamment. Il ne s'agit pas non plus que l'activité ne se concentre que sur l'amélioration des bilans comptables de CCM SA, mais aussi que les activités qui se déroulent dans le 2m2c soient les plus profitables possibles à la commune et à la région.

Les principaux changements du modèle d'affaires sont induits par :

- La possibilité d'exploiter 100 % des surfaces disponibles avec plus de souplesse et de performance, source de revenus supplémentaires sans extension ;
- La possibilité d'accueillir plus d'événements simultanément et dans de meilleures conditions (accessibilité, confort et espaces communs thématiques « Musique et Festivals » pour enrichir l'expérience) ;
- La possibilité d'offrir aux hôtes, mais aussi à la population régionale de nouveaux services (information loisirs, billetterie spectacles, boutiques des festivals et espaces muséal et de restauration) ;
- Une collaboration quotidienne renforcée avec les partenaires du tourisme et de la culture, qui travailleront sous le même toit, source d'efficacité accrue et d'économies ;
- la thématisation du nouveau Centre de Congrès, sous l'angle de la culture et du patrimoine culturel historique à disposition renforcera l'attractivité et le positionnement du 2m2c pour l'acquisition de nouveaux clients ;
- Une implication financière accrue des partenaires du tourisme dans la rénovation prévue.

Il s'agit aussi de tenir compte du fait que la situation actuelle est porteuse de risques majeurs. L'évacuation des locaux serait problématique en cas d'incendie ou de perturbation, et certaines activités, comme le Montreux Jazz Festival, ne pourraient plus exister sans les modifications structurelles proposées. La responsabilité sécuritaire dans les locaux actuels ne pourra plus être assurée, ni par CCM SA, ni par la commune, ni par les organisateurs de manifestations.

Par ailleurs, le risque commercial augmentera inexorablement si aucune rénovation n'est entreprise à moyen terme. Comme le montrait déjà l'étude de positionnement, les concurrents avancent et sans rénovation Montreux risque de perdre peu à peu sa réputation, surtout si le Festival de Jazz devait ne plus avoir lieu à Montreux. Ce scénario ne doit pas être sous-estimé¹⁴. Le plan d'affaires de CCM SA en serait évidemment profondément modifié et les conséquences financières négatives pour la commune.

8 Accueil des événements et organisation pendant les travaux

8.1 Subventions culturelles et charges locatives

En préambule, la Municipalité tient ici à préciser que Montreux ne s'arrêtera pas de vivre durant les travaux, bien au contraire ! La volonté est clairement de poursuivre l'accueil des manifestations qui ont lieu de manière récurrente, certes avec certaines adaptations,

¹⁴ Comme évoqué au point 23.4.1 « Protection incendie » Protection incendie ci-dessus, en l'absence de travaux pour le désenfumage, les deux salles de concert principales seraient limitées à 300 personnes (balcon compris pour l'Auditorium Stravinski).

notamment liées au déplacement nécessaire dans d'autres espaces. Les organisateurs d'événements voient d'ailleurs ces 22 mois de travaux (et donc sans pouvoir bénéficier du 2m2c) plus comme une opportunité que comme une contrainte. Certains imaginent des concepts différents, des lieux insolites ou une occupation plus fragmentée d'un vaste périmètre qui va du 2m2c au Casino. Les réflexions sont en encore en cours avec l'ensemble des partenaires, organisateurs et exploitants et il est encore trop tôt pour définir précisément qui ira où. Néanmoins, il est clair que trois espaces seront privilégiés : le Petit-Palais, l'espace Place du Marché-Marché couvert ainsi que le Casino et ses jardins.

Dès lors, la poursuite des activités nécessitera l'utilisation d'infrastructures provisoires de substitution, à créer ex nihilo ou à modifier et à aménager dans des espaces existants. Ces structures provisoires auront un coût, qu'il faudra bien assumer. Il est prévu que CCM SA, dans son rôle d'exploitant et d'interlocuteur privilégié, se coordonne avec les responsables des sites concernés et entretienne les relations avec les organisateurs d'événements. La SA va donc poursuivre la facturation de ces espaces aux différentes institutions, comme par le passé. La Municipalité entend dès lors poursuivre son soutien aux organisateurs par le biais de subventions, dont les montants précis seront communiqués rapidement, mais au plus tard dans le cadre de l'élaboration du budget 2020.

8.2 Structures d'accueil provisoires

Les travaux imposeront aux organisateurs des événements réguliers la mise sur pied d'une ou deux éditions qui sortent des habitudes. L'objectif est de faire appel, au maximum, à des structures existantes. La démarche générale a été d'analyser les besoins pour l'organisation des événements prioritaires par types d'événements. Trois types d'événements ont été identifiés et des réponses ont été étudiées pour chaque cas.

Culture (Saison culturelle et festivals)

Pour les concerts, le Petit-Palais (750-800 pl.) et le Casino (1200 pl.) seront utilisés en priorité. En complément, des salles de la région (Le reflet-Théâtre de Vevey, Salle des Remparts à la Tour-de-Peilz, églises) pourront être utilisées. Cette solution se justifie d'autant plus que la Saison culturelle bénéficie du soutien du Fonds culturel Riviera. Le Montreux Jazz Festival utiliserait ces mêmes lieux avec en plus des lieux extérieurs nouveaux (Marché couvert par exemple), voire inédits.

Expositions

Pour les expositions, il s'agira aussi d'utiliser en priorité le Petit-Palais et le Casino. Si cela n'est pas suffisant, malgré un éventuel redimensionnement de l'exposition, des solutions originales devront être trouvées. En particulier, pour Polymanga, il est prévu que les chalets les plus importants du Marché de Noël soient utilisés, voire une ou plusieurs structures provisoires sur des espaces comme les jardins du Casino, l'esplanade ouest du Marché couvert ou la Place de l'Eurovision.

Congrès

Les congrès qui pourront être organisés sur Montreux pendant les travaux devront essentiellement être de taille adaptée aux diverses salles des hôtels montreusiens et au Casino (soit env. 500 personnes), quitte à répartir les « ateliers » dans divers hôtels, étant donné que la majorité de ces établissements se trouve dans un périmètre de 10 minutes à pied, dans un bel environnement.

Le comité de l'Office du tourisme a déjà validé l'idée, en partenariat avec le Convention bureau Riviera-Lausanne, de créer de nouveaux congrès/conférences d'environ 200-400 personnes. Il serait en effet possible de bien les accueillir durant la période des travaux, puis, pour ceux qui se seraient développés, de rejoindre le 2m2c une fois celui-ci rénové.

CCM SA est chargée d'avoir des contacts réguliers avec chaque organisateur, afin de s'assurer que le travail se fasse en partenariat et que les mesures provisoires prises soient réellement pertinentes. Il s'agit de saluer le fait que les organisateurs ont déjà pris en compte la nécessité d'adapter leur événement aux circonstances particulières. Il s'agira pour tous les acteurs d'être flexibles et réactifs.

Des structures provisoires plus lourdes ne sont pas exclues, mais elles ne semblent pas nécessaires à ce jour. Par contre, comme les événements seront répartis sur plusieurs lieux, il y aura besoin d'un fort appui du personnel du Convention bureau et de CCM SA, pour convaincre les organisateurs de congrès/événements de venir à Montreux.

Notons enfin que les aides actuelles pour la prise en charge des loyers des manifestations culturelles devront être consacrées à participer aux charges de ces organisations provisoires et à la communication qui y est liée. L'objectif est que l'aide communale n'augmente pas pendant la période des travaux, mais qu'elle permette une activité suffisante et, surtout, que les événements réguliers aient encore lieu pendant les travaux.

8.3 Fonctionnement de CCM SA pendant les travaux

8.3.1 Collaborateurs de CCM SA

Le travail de CCM SA pendant les travaux sera évidemment profondément modifié. Les forces en termes de promotion et de vente devront être maintenues pour conclure des réservations dès la réouverture du centre. Leurs activités de commercialisation seront coordonnées avec le bureau des congrès de l'Office du Tourisme (Convention bureau).

Par contre, les besoins en termes d'entretien et d'exploitation du bâtiment seront réduits. Ces besoins seront, d'une part, adaptés au rôle que CCM SA jouera dans la gestion des structures provisoires. D'autre part, il s'agira de profiter, dans le cadre des travaux, de la bonne connaissance que le personnel de CCM SA a du bâtiment.

Les besoins en personnel seront donc moindres pendant la phase des travaux. Mais il n'est pas opportun de procéder à des licenciements généralisés, ceci tant pour des raisons sociales que de maintien des compétences et de la connaissance du bâtiment au sein de CCM SA.

Afin d'accompagner CCM SA dans une gestion respectueuse du personnel de la société et qui permet de préparer l'avenir, la Municipalité propose que la subvention à l'exploitation de CCM SA de CHF 1'000'000.- soit maintenue. Des informations plus complètes figurent en annexe, dans le document « plan de financement », aux points 5.1 et 5.3.

8.3.2 Subvention communale à l'exploitation de CCM SA

Conformément au rapport-préavis No 13/2010 de la Municipalité du 7 mai 2010 relatif aux collaborations et aux flux financiers entre la Commune de Montreux et la société Centre des Congrès Montreux SA (CCM SA), la Municipalité entend poursuivre son soutien et sa participation aux charges d'exploitation de la SA. Le montant de cette subvention reste à définir, notamment selon l'envergure déployée par CCM SA durant les travaux et les différentes mesures de gestion qu'elle aura prises; elle n'excédera toutefois pas la subvention actuelle. Le business plan spécifique à la période des travaux en tient compte.

Par contre, pendant la durée des travaux, la participation communale aux charges d'entretien sera réduite au strict nécessaire (contrats et assurance).

9 Référendum populaire

Dans le cadre d'une votation populaire, l'étape MC3 (création de l'Auditorium Stravinski) a été plébiscitée par la population en janvier 1990. La Municipalité estime légitime et cohérent que la population puisse se prononcer à nouveau sur ces travaux importants : soit pour confirmer cette décision antérieure, soit pour décider, en refusant ces travaux, d'un avenir tout différent pour le 2m2c, avec ses conséquences pour l'économie et la culture de notre Commune et de notre région, qui sont fortement basées sur l'accueil et le rayonnement international.

La Municipalité propose donc de soumettre ce préavis au référendum spontané, au sens de l'article 107, alinéa 4 de la loi sur les communes. Pour permettre sereinement un tel référendum, le calendrier prévoit déjà une votation populaire en février 2019.

La votation portera sur les conclusions du présent préavis. Naturellement, ce référendum ne pourra avoir lieu qu'à la condition que le Conseil communal accepte le préavis.

Le cas échéant, tant le Conseil communal que la Municipalité pourront adopter leur propre recommandation de vote.

10 Conséquences financières

Au 31 août 2018, les fonds disponibles en trésorerie s'élevaient à CHF 1 million. Le total des emprunts bancaires se montait à CHF 70 millions.

L'engagement financier de la commune est déjà évoqué au point 6 « Financement du projet » ci-dessus. Il sera assuré par un emprunt aux meilleures conditions du marché.

Le remboursement sera planifié sur une période de 30 ans, soit CHF 900'000.- par an. La charge décroissante des intérêts sera comptabilisée sur le compte No 220.3221.

Il est utile de rappeler que les emprunts antérieurs du canton pour le CCE seront complètement remboursés en 2020. En 2017, l'amortissement de ces emprunts représentait une charge de CHF 360'000.-.

11 Développement durable

11.1 Social

Ces travaux doivent tout d'abord permettre de maintenir l'intérêt social actuel du bâtiment, notamment culturel. Grâce à ce bâtiment, des événements culturels ou de divertissement peuvent avoir lieu à Montreux et leur grande variété permet d'intéresser voire de faire participer¹⁵ une grande partie de la population montreu­sienne et régionale. En plus des très nombreuses célébrités internationales qui se produisent à Montreux, par exemple dans le cadre du Septembre musical, du Festival de Jazz de Montreux ou de la Saison culturelle, des spectacles impliquant des acteurs locaux ont régulièrement lieu dans l'Auditorium Stravinski. Il s'agit, par exemple, des concerts de « Tous en chœur », auxquels des chœurs et des écoliers de toute la région participent activement, ou des concerts du Chœur d'Oratorio de Montreux.

Grâce à l'augmentation de la sécurité dans le bâtiment, il sera possible de continuer à accueillir un grand nombre de visiteurs venus passer de bons moments, qu'ils soient culturels ou festifs. Par ailleurs, l'activité touristique drainée par le 2m2c permet aussi de développer

¹⁵ Soit en prenant activement part à des spectacles, soit en faisant partie de l'équipe des placeurs ou du staff.

une offre intéressante, en nombre et en variété, pour les Montreusiennes et Montreusiens, par exemple en cafés-restaurants.

Le projet présenté ne doit pas simplement préserver ce qui est mentionné ci-dessus, mais aussi développer l'intérêt social du bâtiment, notamment en le rendant plus ouvert au public et plus en mesure d'accueillir des événements ayant un rayonnement local ou régional.

11.2 Économique

Sans vouloir répéter les conclusions développées dans le rapport No 02/2018, la Municipalité souhaite ici rappeler brièvement l'importance économique du 2m2c pour la destination.

Si les travaux de mise en conformité et de mise à niveau sont indispensables pour le maintien de l'usage et de la valeur du bâtiment, les investissements liés aux développements correspondent aux attentes d'une clientèle toujours plus exigeante, notamment en termes de services, de modularité et d'accueil. L'ensemble du projet répond donc à une absolue nécessité et dénote une réelle volonté d'assurer l'avenir du 2m2c, pour répondre à un triple objectif :

- *pour l'exploitant* : si la double vocation MICE-culture s'est avérée un choix judicieux, force est de constater que tant les infrastructures que les services proposés ne correspondent plus aux attentes des clients, sans parler de l'indispensable mise en conformité aux nouvelles normes de sécurité. Ce projet est donc une opportunité unique pour augmenter la rentabilité des espaces par une meilleure accessibilité, pour diminuer les coûts grâce à une modernisation des équipements et pour développer les services, afin d'optimiser les ressources, tant humaines que financières (offres de restauration, synergies avec les partenaires, regroupement des forces administratives, ouverture au public) ;
- *pour les clients* : Montreux dispose sans aucun doute d'une des plus importantes notoriétés au monde, si on la met en regard avec sa taille et son nombre d'habitants, notamment grâce au Montreux Jazz Festival ou au Montreux Comedy. Investir dans le 2m2c signifie aussi poursuivre, au travers d'événements reconnus sur le plan mondial, la promotion de la destination et de sa notoriété. Nul n'est insensible à la culture : le Sommet de la Francophonie et la Conférence sur la paix en Syrie ne se seraient sans doute jamais déroulés à Montreux si l'image de la ville n'avait pas été portée préalablement par d'autres événements d'importance internationale. Que ce soit pour des manifestations MICE ou pour des spectacles à l'Auditorium Stravinski, toute personne bien accueillie au 2m2c en devient l'ambassadeur. En ce sens, les travaux prévus permettront de recevoir au mieux les 100'000 visiteurs supplémentaires attendus et d'améliorer ainsi leur « expérience client » ;
- *pour la Commune* : lorsque l'on évoque le 2m2c, les termes de « bateau amiral » ou de « poumon économique » ne sont pas usurpés. Pour une commune de 27'000 habitants, posséder une telle infrastructure est une réelle chance, qui implique certes des investissements financiers ; mais ces investissements restent toutefois bien en deçà de l'apport économique résultant de l'infrastructure. Aujourd'hui, un quart de nos hôtes accède au 2m2c ; demain, ce sera un tiers, soit près de 400'000 personnes. Cette activité génère chaque année environ 68 millions de francs de retombées économiques ; leur bénéfice se traduit non seulement pour les acteurs économiques et touristiques actifs à l'intérieur du 2m2c, mais surtout pour l'ensemble des partenaires, des hôtels aux restaurants en passant par les commerces, les fournisseurs, les services, les artisans, etc. Rappelons ici que les congressistes dépensent bien davantage (CHF 245.-) que les autres hôtes (CHF 140.-). C'est donc l'ensemble de l'économie locale et régionale qui est concernée et, *in fine*, c'est bien toute la Commune, voire la région, qui en profite.

11.3 Environnemental

Il y a 30 ans, le Centre des congrès se voyait doté d'une installation novatrice pour l'époque : une station de pompage de l'eau du lac pour son rafraîchissement ainsi que pour le Montreux-Palace. Dans la suite naturelle de cette réalisation, les travaux prévus dans l'axe 2 « mise à niveau » du projet permettront d'améliorer le bilan énergétique du bâtiment. Cela sera rendu possible grâce à la production durable d'énergie, grâce aux panneaux photovoltaïques qui seront installés en toiture (pour une production de 10% de l'électricité consommée dans le bâtiment) et, plus significativement, grâce à l'amélioration de l'enveloppe du bâtiment et à l'efficacité des installations techniques de remplacement. Le résultat de ces mesures est estimé à au moins 30% d'économie en besoins de chauffage et 35% d'économie d'électricité. En comparaison avec les nombreuses façades vitrées actuelles, les nouvelles façades joueront le rôle de brise-soleil pour contenir le réchauffement intérieur dû au rayonnement solaire. Pour autant, les façades offriront aussi une belle luminosité dans les endroits où cela est pertinent.

Le concept architectural du bâtiment – plus particulièrement les interventions projetées sur son socle, sa toiture, ses façades et ses entrées – lui offrira une volumétrie homogène et intégrée ; son image à l'entrée de la ville sera soulignée, sans être arrogante. Ainsi l'importance de ce bâtiment emblématique sera à la fois mise en valeur et assumée, à l'instar de la fonction qu'il remplit pour Montreux. La qualité urbaine s'en trouvera améliorée, tant côté rue que côté quai, et par là-même, le rapport du bâtiment à la ville et à ses habitants.

12 Position de la Municipalité

Comme elle a déjà eu l'occasion de l'affirmer, la Municipalité est convaincue de la nécessité et de la pertinence du projet actuel. Il est nécessaire, car comme le confirment les diverses études menées ces dernières années, le 2m2c joue un rôle central dans l'activité économique de notre commune. Renoncer à ces travaux impliquerait à court terme une perte d'attractivité du 2m2c, mais surtout, très rapidement, l'impossibilité d'y organiser des événements majeurs, notamment le Montreux Jazz Festival. En effet, sans les mesures structurelles et techniques proposées pour améliorer sa sécurité, le bâtiment serait très fortement limité dans son utilisation. De plus la loi vaudoise sur l'énergie et l'état de certaines installations techniques rendent les travaux de mise à niveau tout aussi incontournables. Ainsi, sans ces travaux, le Centre des congrès ne pourrait plus accueillir des événements nécessaires à son rôle économique, mais aussi culturel.

Ce projet est également pertinent, car il permet de transformer les exigences sécuritaires et de mise à niveau en opportunités ciblées de développements. Comme le montre l'étude de positionnement, ces développements et la modernisation des services prévus sont pertinents pour que notre centre des congrès puisse répondre aux défis à moyen terme, tant face à ses concurrents que face à l'évolution des congrès et autres événements.

Finalement, ce projet est le seul à offrir de tels avantages. En effet, aucun autre projet n'offre un tel équilibre entre maintien de l'existant et développement. Grâce à cette conjonction entre ce qui est nécessaire et ce qui accroît l'attractivité du centre, on pourra compter sur la présence de partenaires externes pour le financement de la partie développement.

Ainsi, la charge pour la Commune de Montreux est contenue dans une enveloppe financière, bien délimitée, soit un montant bien inférieur à celui qui serait nécessaire si elle devait financer seule un projet, même restreint aux seules interventions strictement nécessaires (mise en sécurité et mise à niveau). En effet, les aides extérieures (Canton, région, Loterie romande, etc.) ne peuvent être sollicitées que grâce à la présence des développements intégrés dans ce projet. Il faut enfin relever que l'économie de l'accueil (hôtels, cliniques

privées, écoles hôtelières) a adhéré sans difficulté à l'idée de payer la taxe de séjour communale.

Pour autant, la Municipalité est pleinement consciente de l'importance de ce montant. Elle tient à souligner que les analyses financières montrent que la Commune peut poursuivre son soutien à son centre des congrès, sans pour autant hypothéquer les autres investissements nécessaires pour Montreux.

Outre l'avantage de permettre au Centre des congrès de maintenir, et même de développer, son attractivité, le projet améliorera aussi significativement des éléments essentiels comme son bilan énergétique, son intégration architecturale et ses activités publiques tout au long de l'année.

Par cohérence avec la construction de l'Auditorium Stravinski, qui avait été acceptée par la population, et comme déjà mentionné ci-dessus, la Municipalité souhaite que ce préavis fasse l'objet d'un référendum spontané. Pour cela, il faut naturellement que le Conseil communal en accepte les conclusions.

13 Conclusions

En conclusion, nous vous prions, Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs, de bien vouloir prendre les résolutions suivantes :

LE CONSEIL COMMUNAL DE MONTREUX

- vu le préavis No 28/2018 de la Municipalité du 28 septembre 2018 au Conseil communal relatif au projet de sécurisation, de mise à niveau et de développement du Centre de Congrès et d'Expositions de Montreux (CCE), de son plan de financement et, dans ce cadre, à la participation communale d'un montant maximal de CHF 27'000'000.- sur un coût global de CHF 86'700'000.-
- vu le rapport de la commission chargée d'examiner cette affaire,

DECIDE

1. d'autoriser la Municipalité à participer au financement des coûts de sécurisation du 2m2c, sous réserve de la concrétisation du plan de financement ;
2. de lui allouer à cet effet un crédit d'investissement du patrimoine financier de CHF 27'000'000.-;
3. d'autoriser la Municipalité à recourir à l'emprunt ;
4. d'amortir cet investissement par un montant de CHF 900'000.- durant 30 ans et de porter aux budgets les intérêts de l'emprunt sur le compte No 220.3221
5. de verser les recettes de la taxe de séjour communale à la Fondation de la Ville de Montreux pour l'équipement touristique ;
6. d'autoriser la commune à garantir l'emprunt de la Fondation de la Ville de Montreux pour l'équipement touristique par une cédule hypothécaire subsidiairement un nantissement d'actions ;
7. d'autoriser la Municipalité à devenir membre de la société simple « Avenir 2m2c » en charge du financement et du suivi des travaux ;
8. de soumettre ces décisions au référendum spontané et d'adopter une recommandation de vote.

Ainsi adopté le 28 septembre 2018

AU NOM DE LA MUNICIPALITE

Le syndic

Le secrétaire

L. Wehrli

L.S.

O. Rapin

Annexe(s) : Plans des étages, coupes et illustrations
Business plan de CCM SA
Plan de financement CCM SA

Délégation municipale : M. Laurent Wehrli, Syndic, et MM Jean-Baptiste Piemontesi et Caleb Walther, Conseillers municipaux.



CCE Lausanne SA
Rue du Grand-Pré 2b - CP 320
CH-1000 Lausanne 16

T : +41 21 321 44 66
F : +41 21 321 66 69

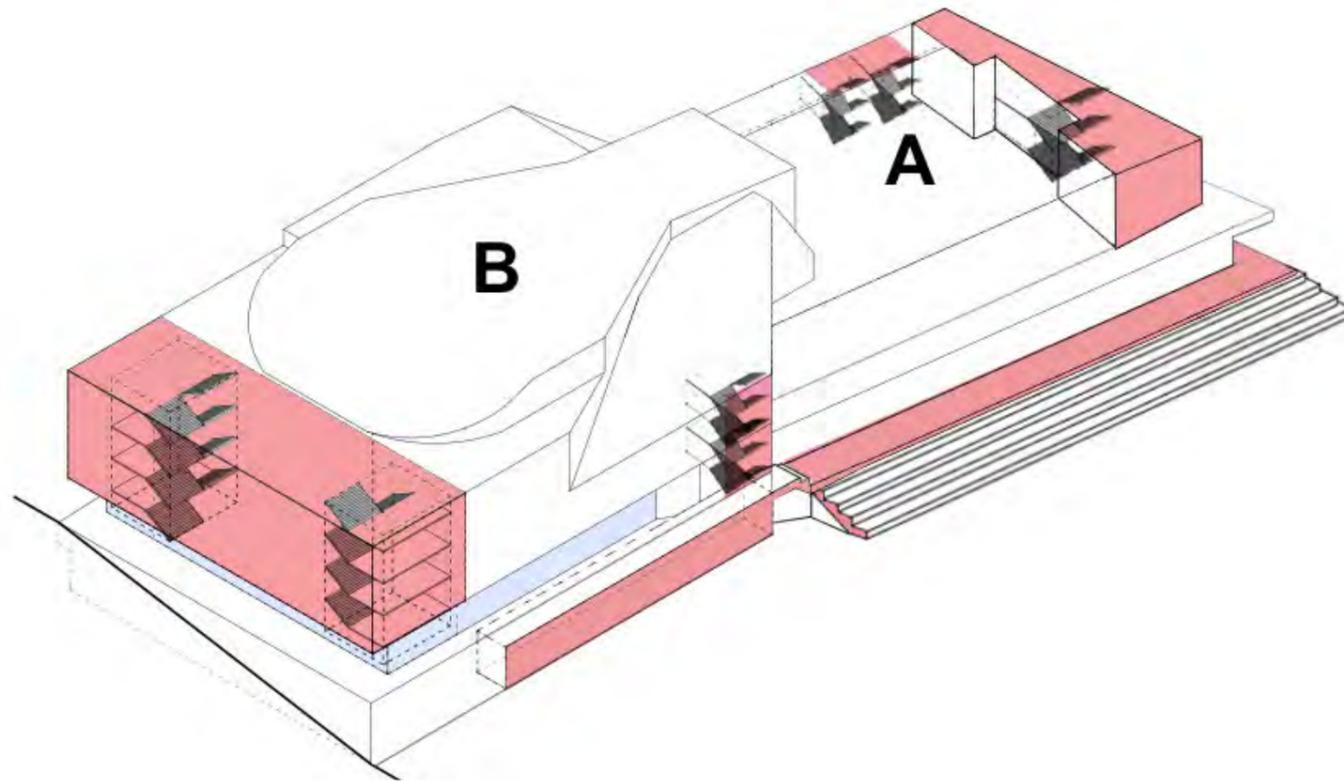
www.cche.ch
lausanne@cche.ch

1632 CCE MONTREUX - 2M2C
PRESENTATION PROJET

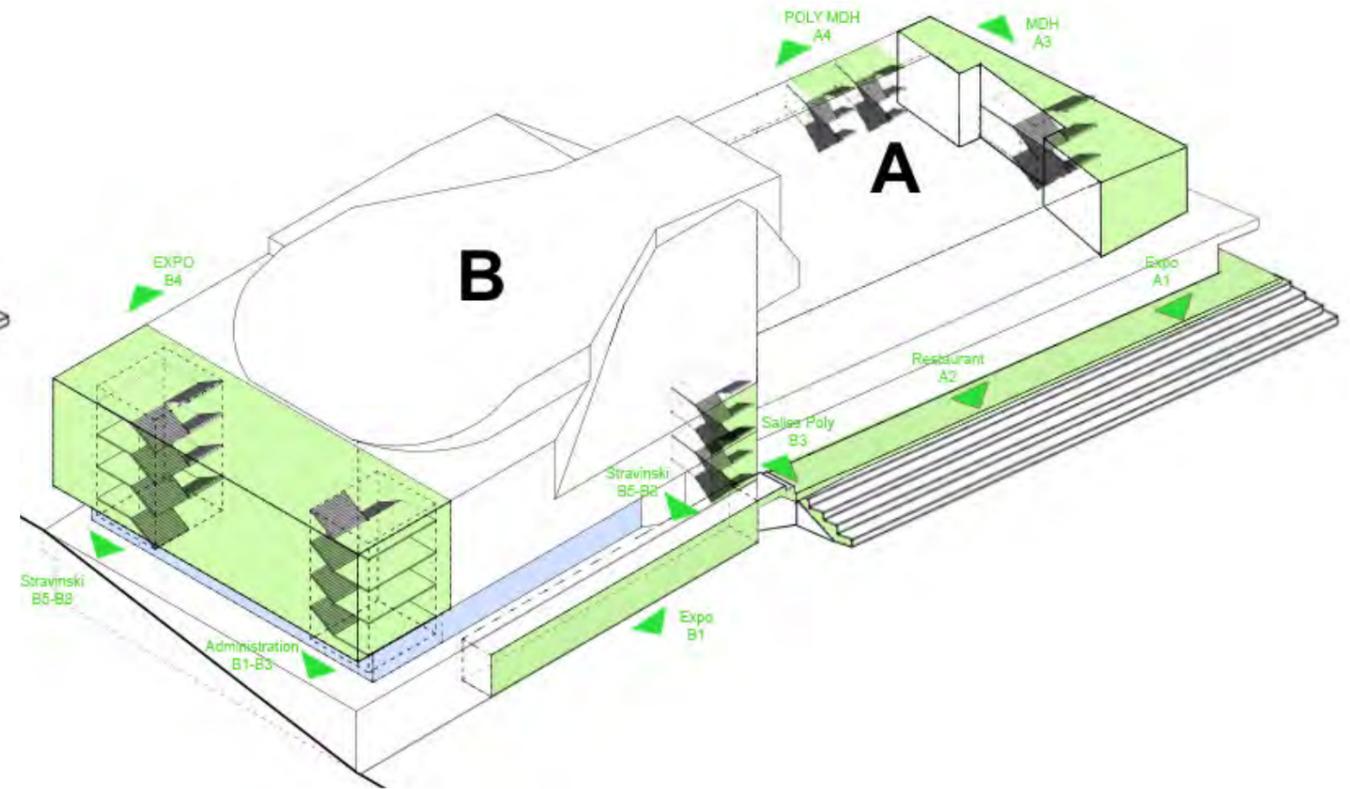


SCHEMAS	p. 3 - 9
PLANS + IMAGES	p. 10 - 22
COUPES	p. 23 - 26
FAÇADES	p. 27 - 30
SIGNALISATION	p.31 - 37
ECLAIRAGE & AMBIANCES	p. 38 - 58
AMBIANCES & MATÉRIAUX	p. 59 - 66

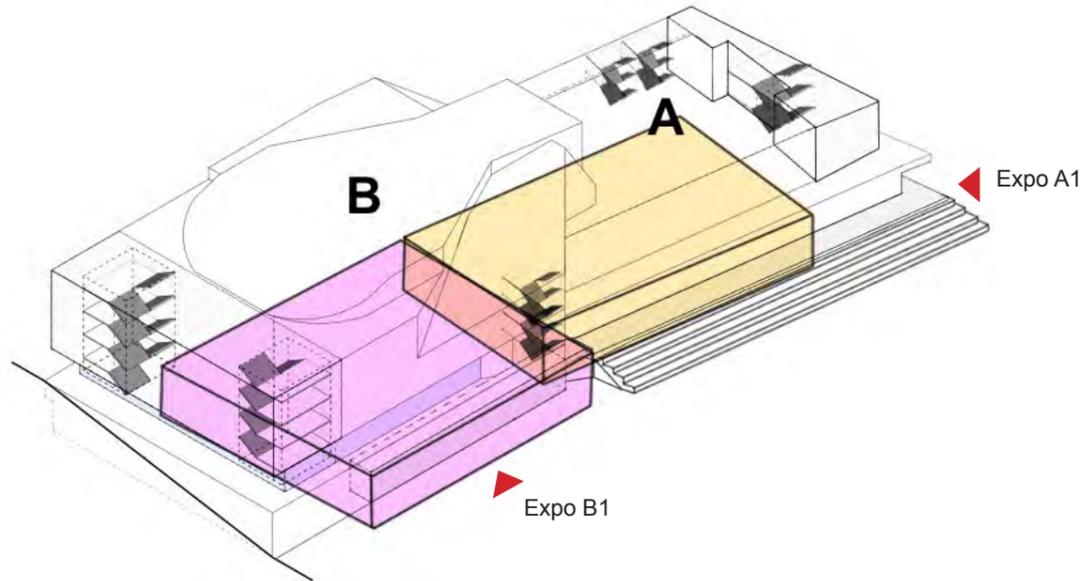
Interventions architecturales



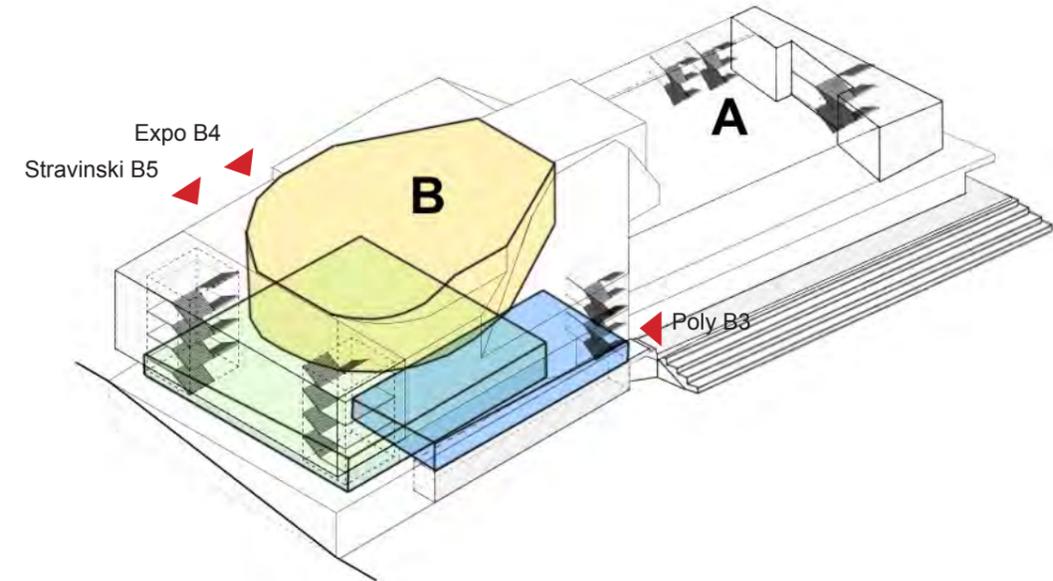
Voies de fuite



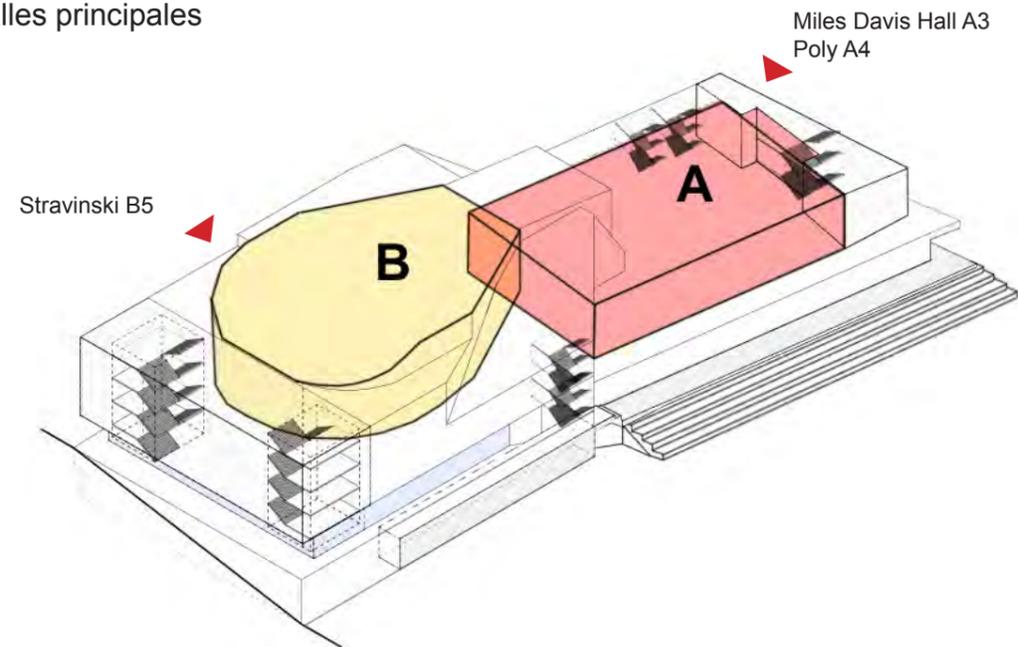
Espaces d'exposition modulables
niv. 1



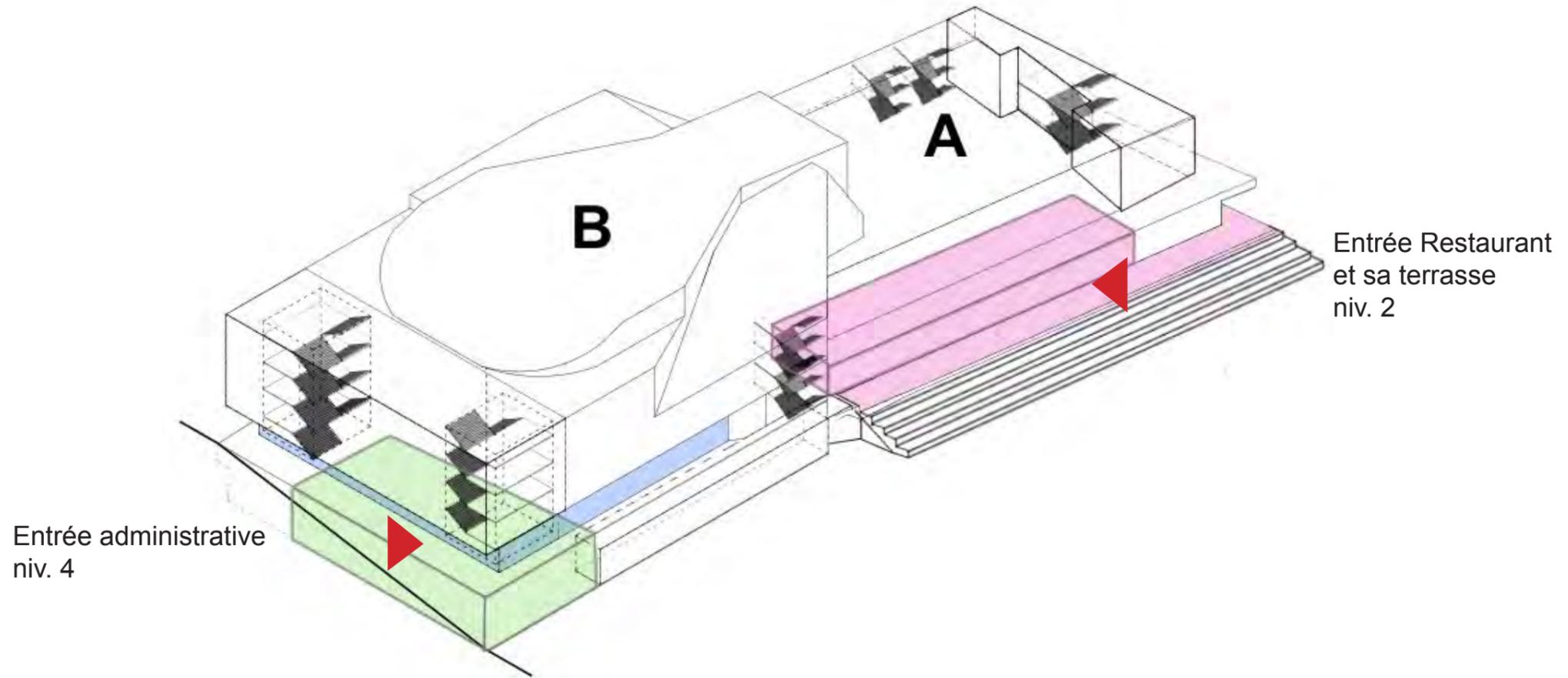
Stravinski et ses espaces de réception et conférence
niv. 3 - 4 - 5 - 6 - 7



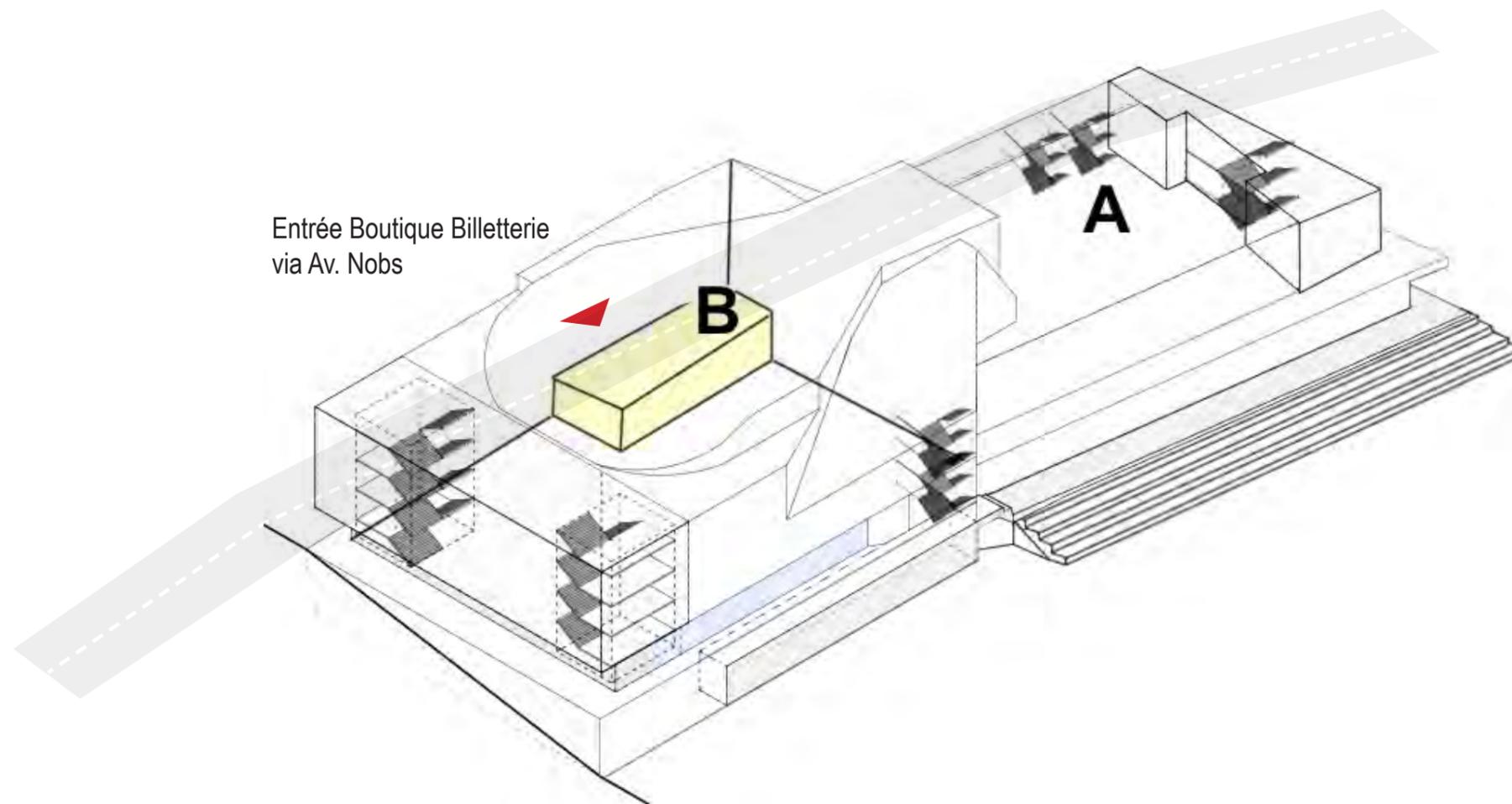
Stravinski et Miles Davis Hall
salles principales



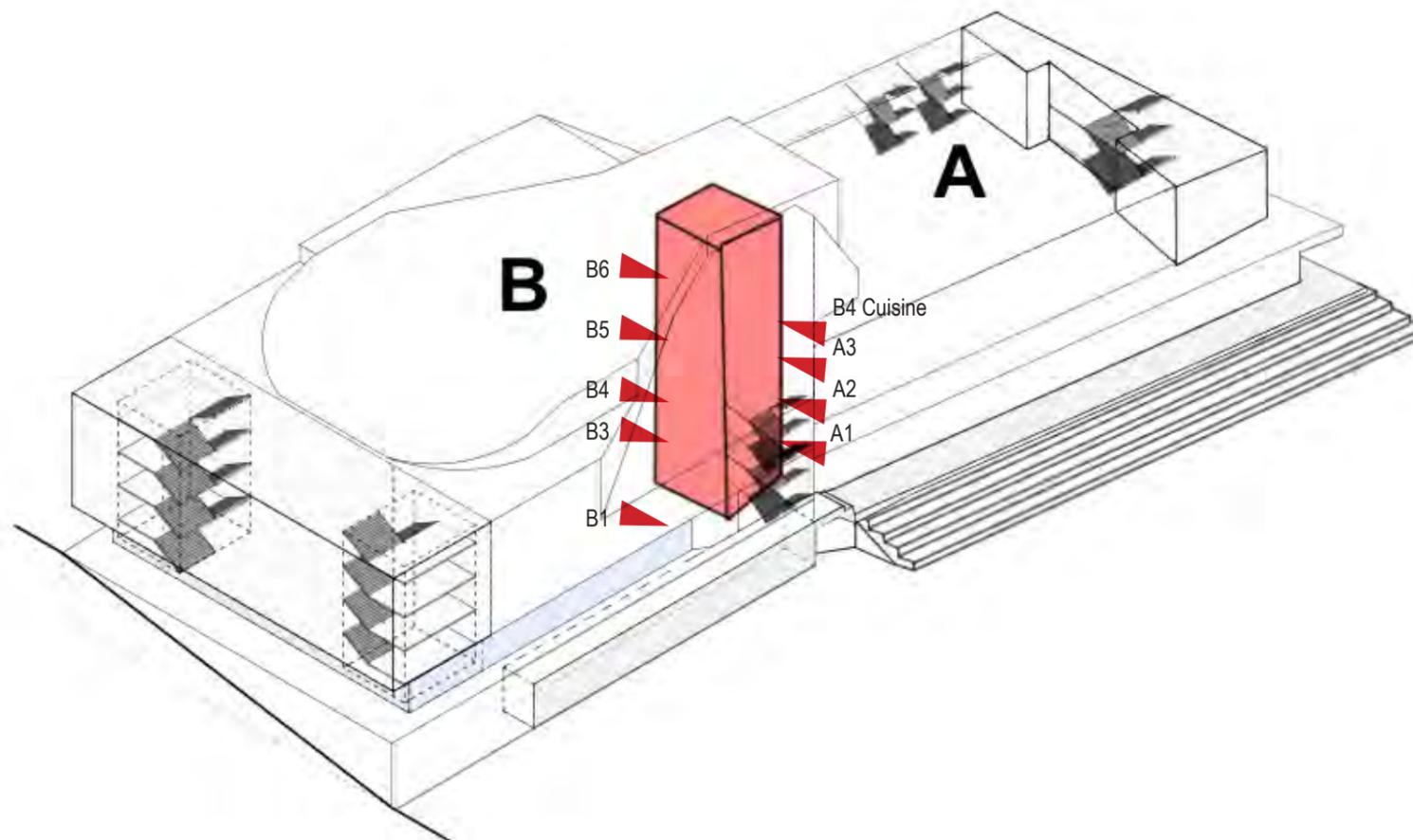
Restaurant
Tête administrative

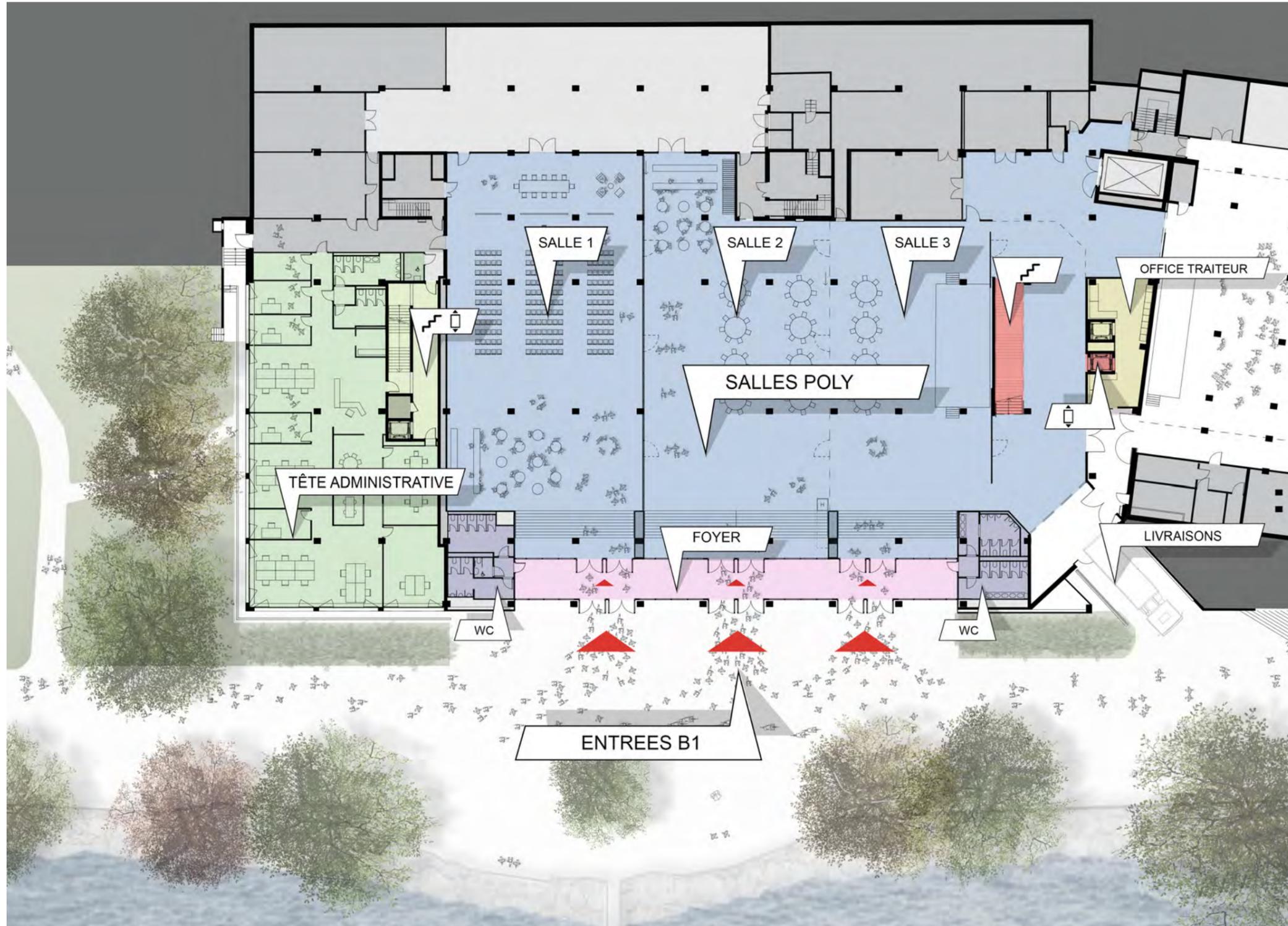


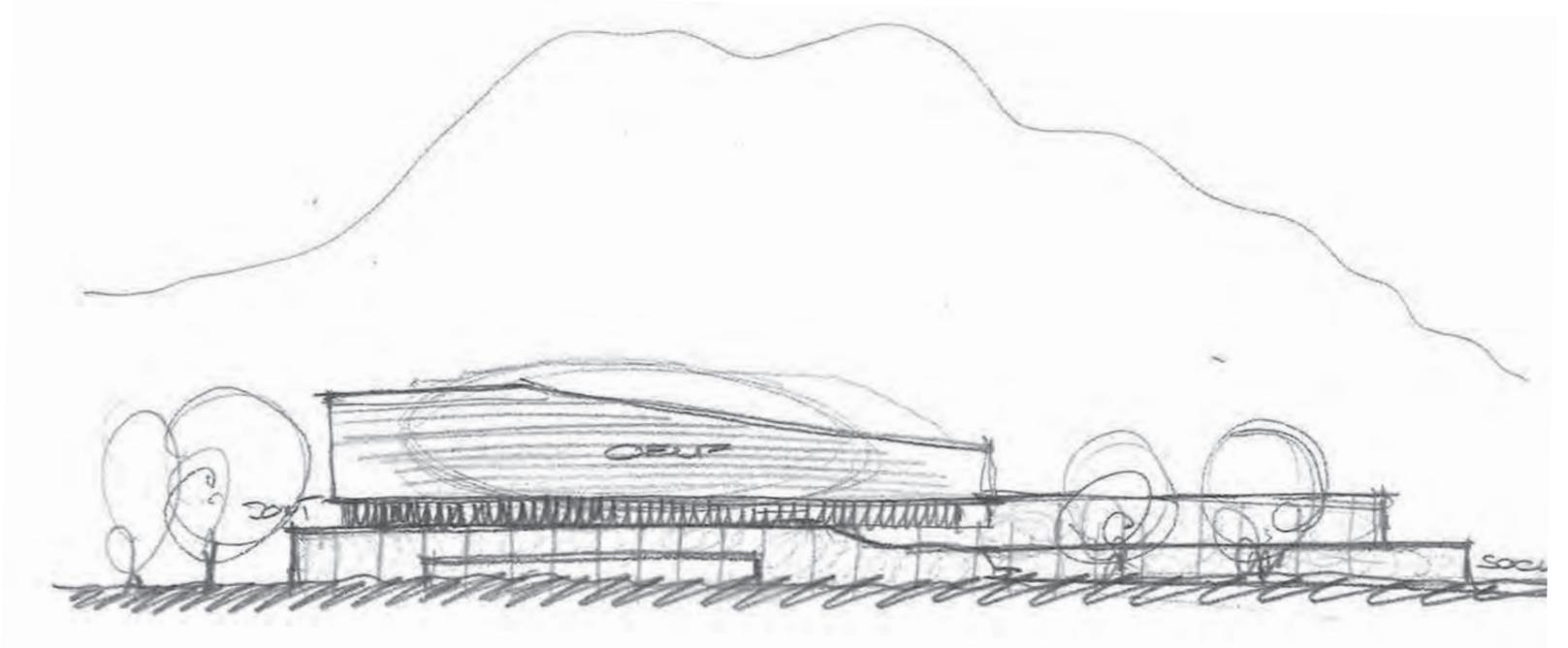
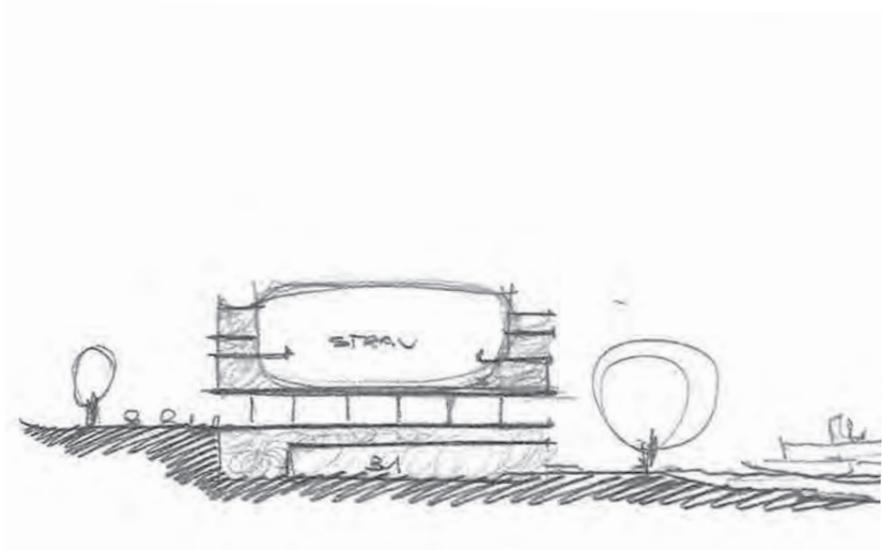
Boutique / Billeterie

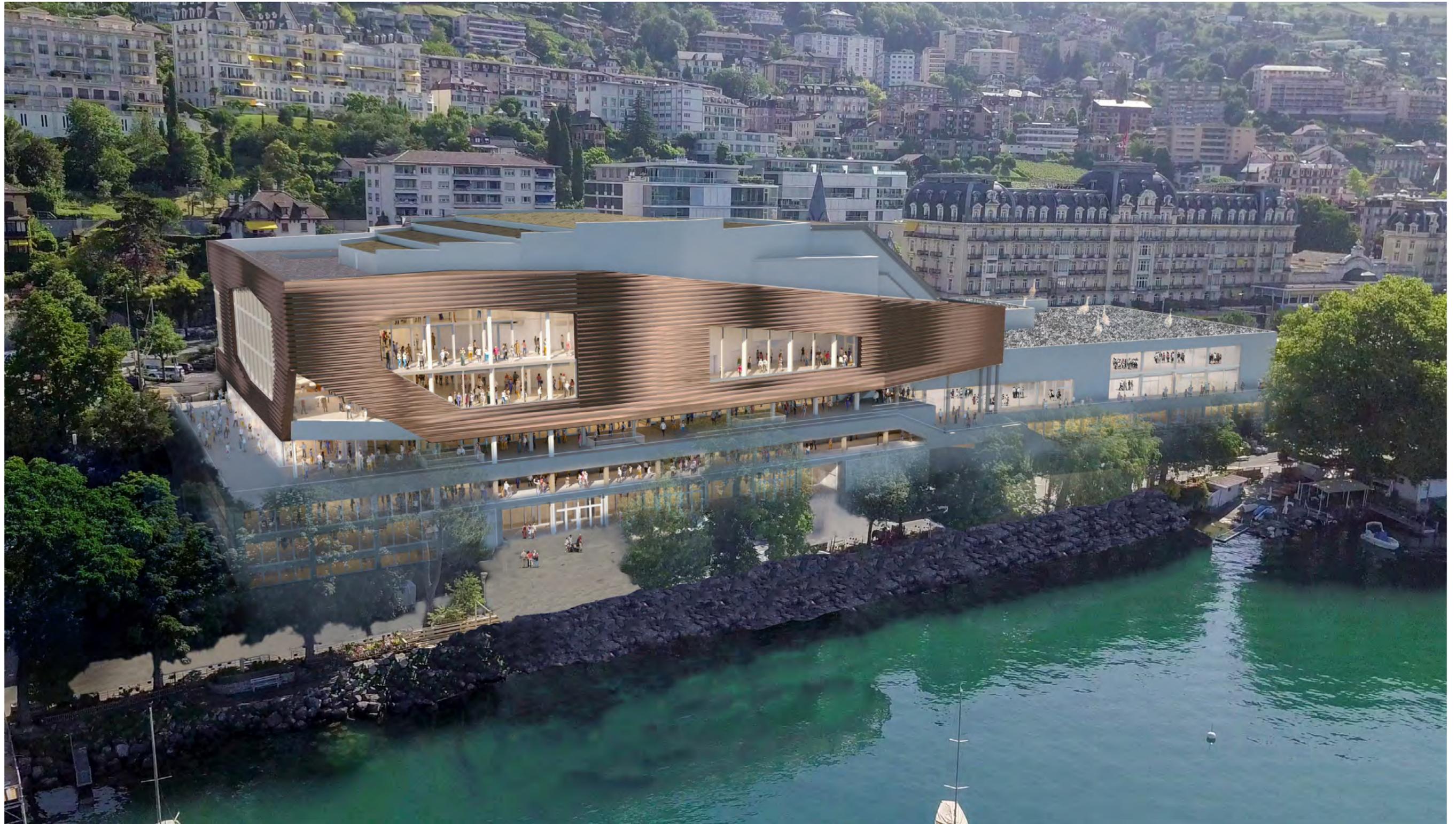


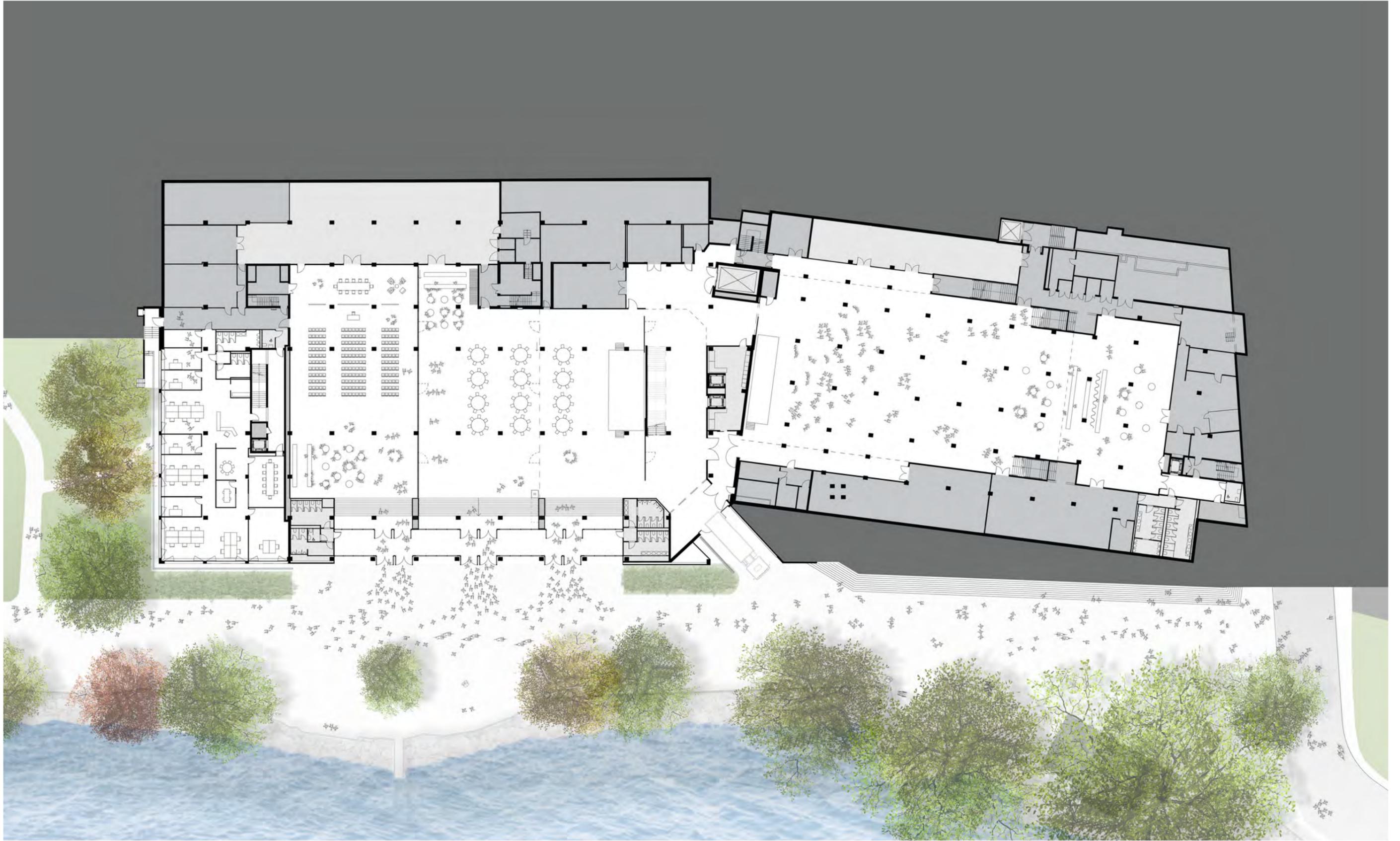
Colonne vertébrale
B1 à B6

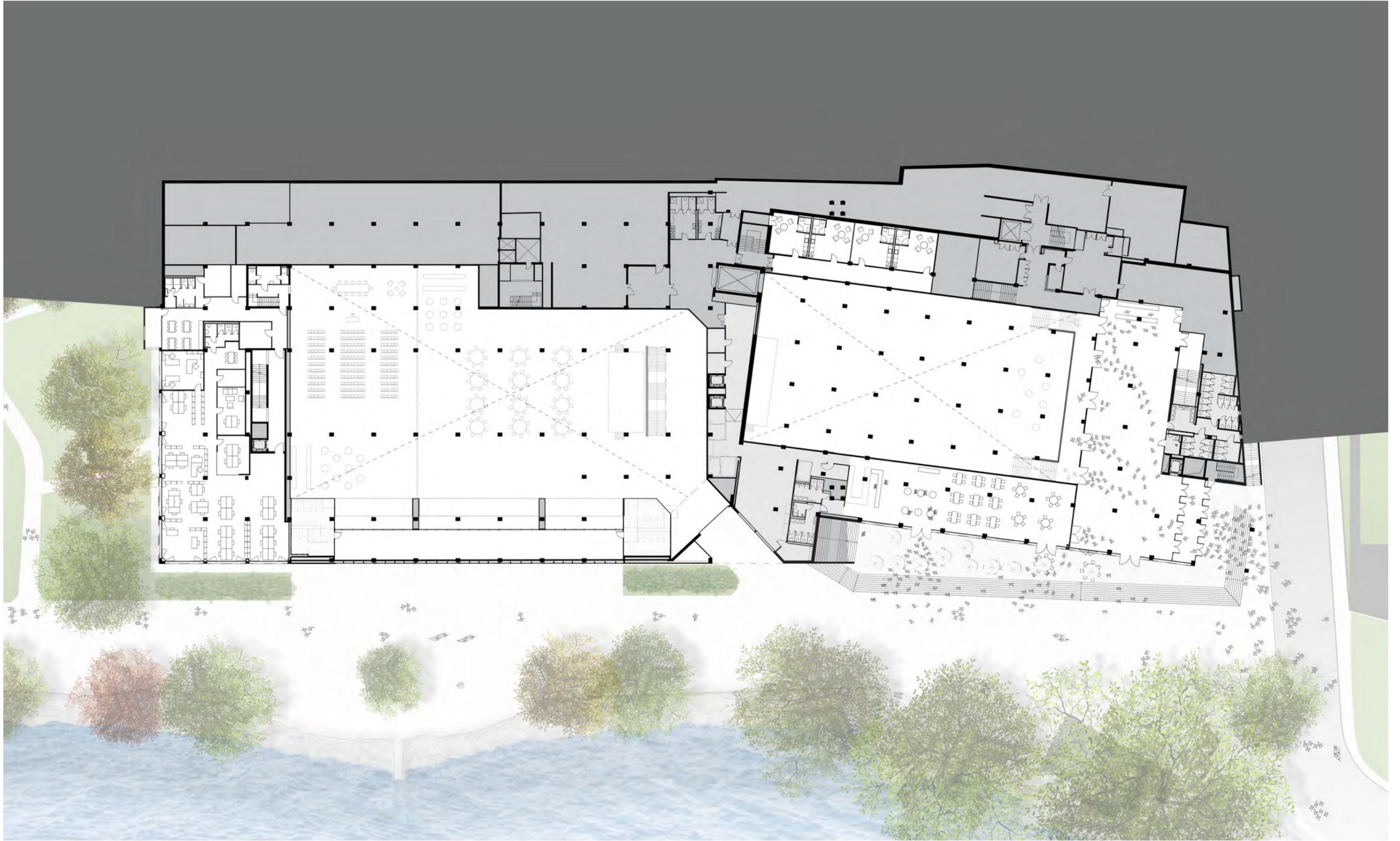




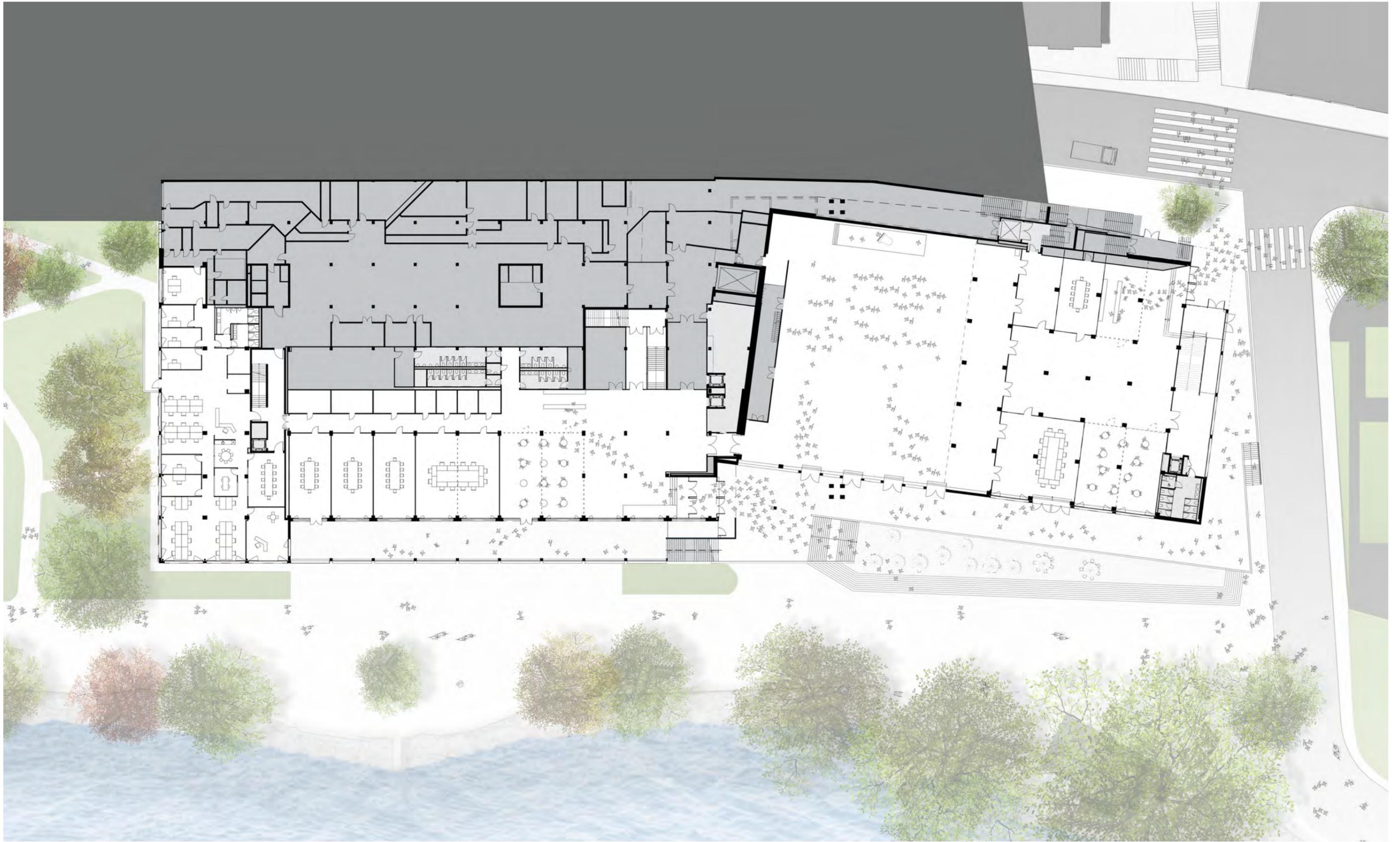


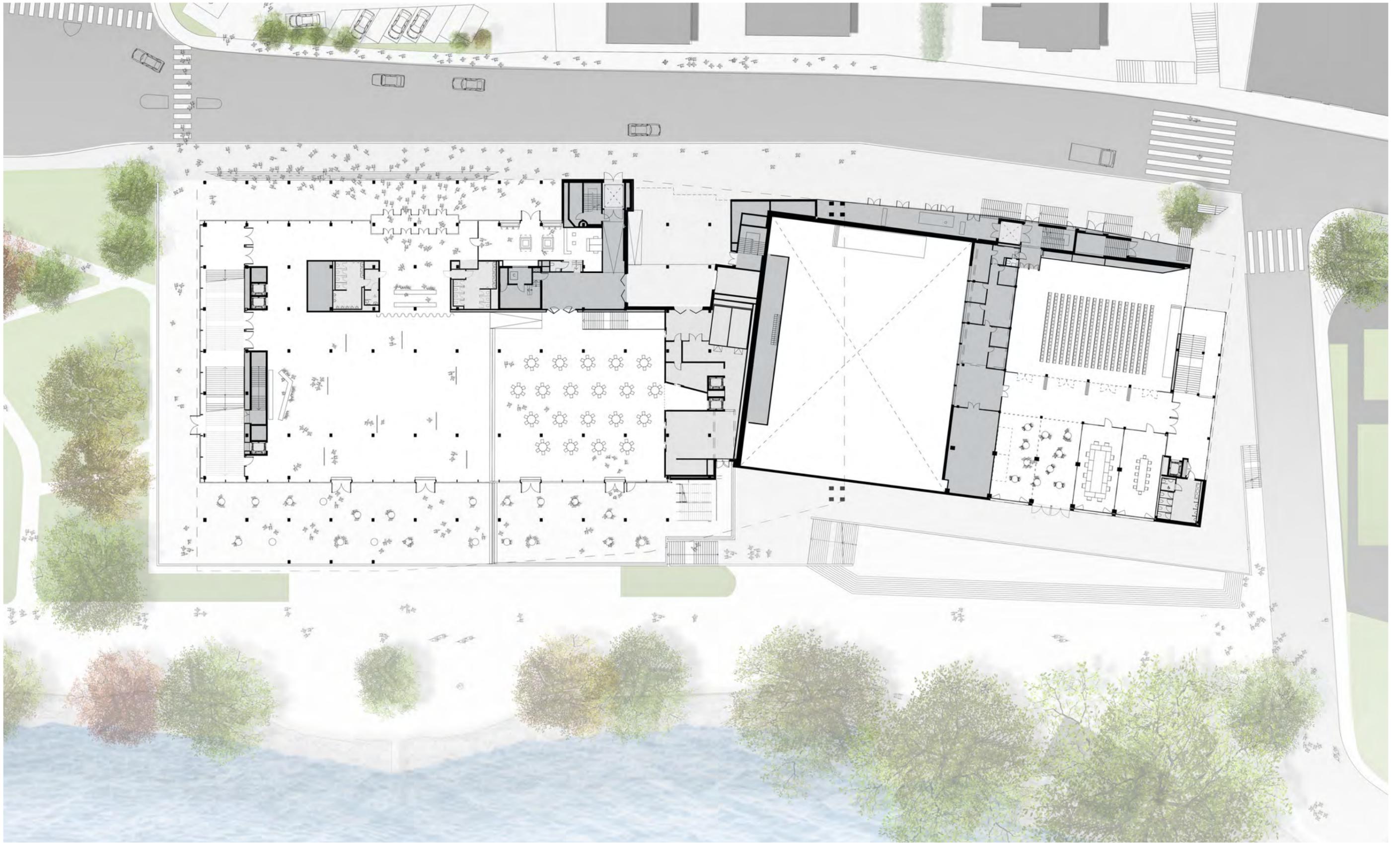




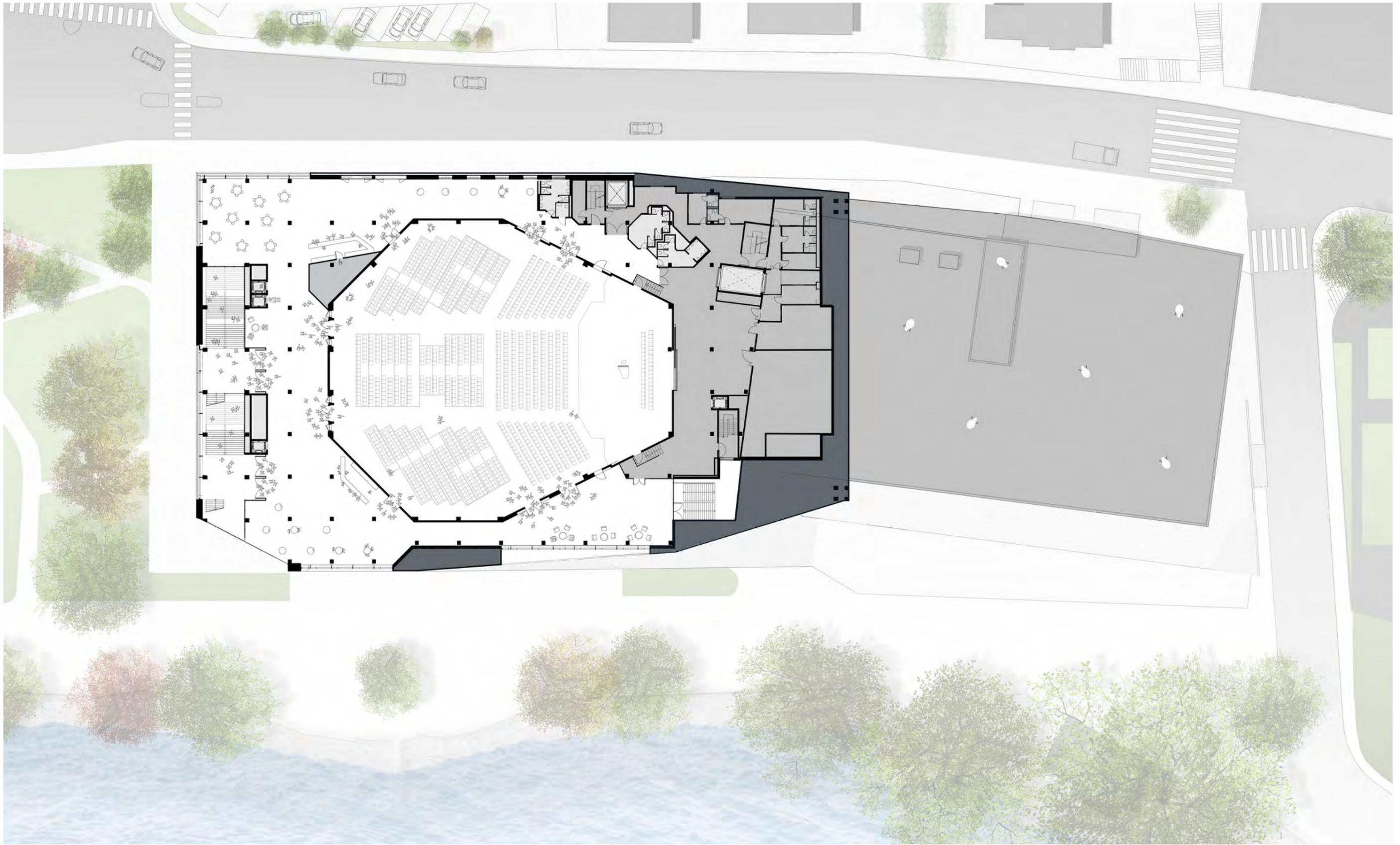


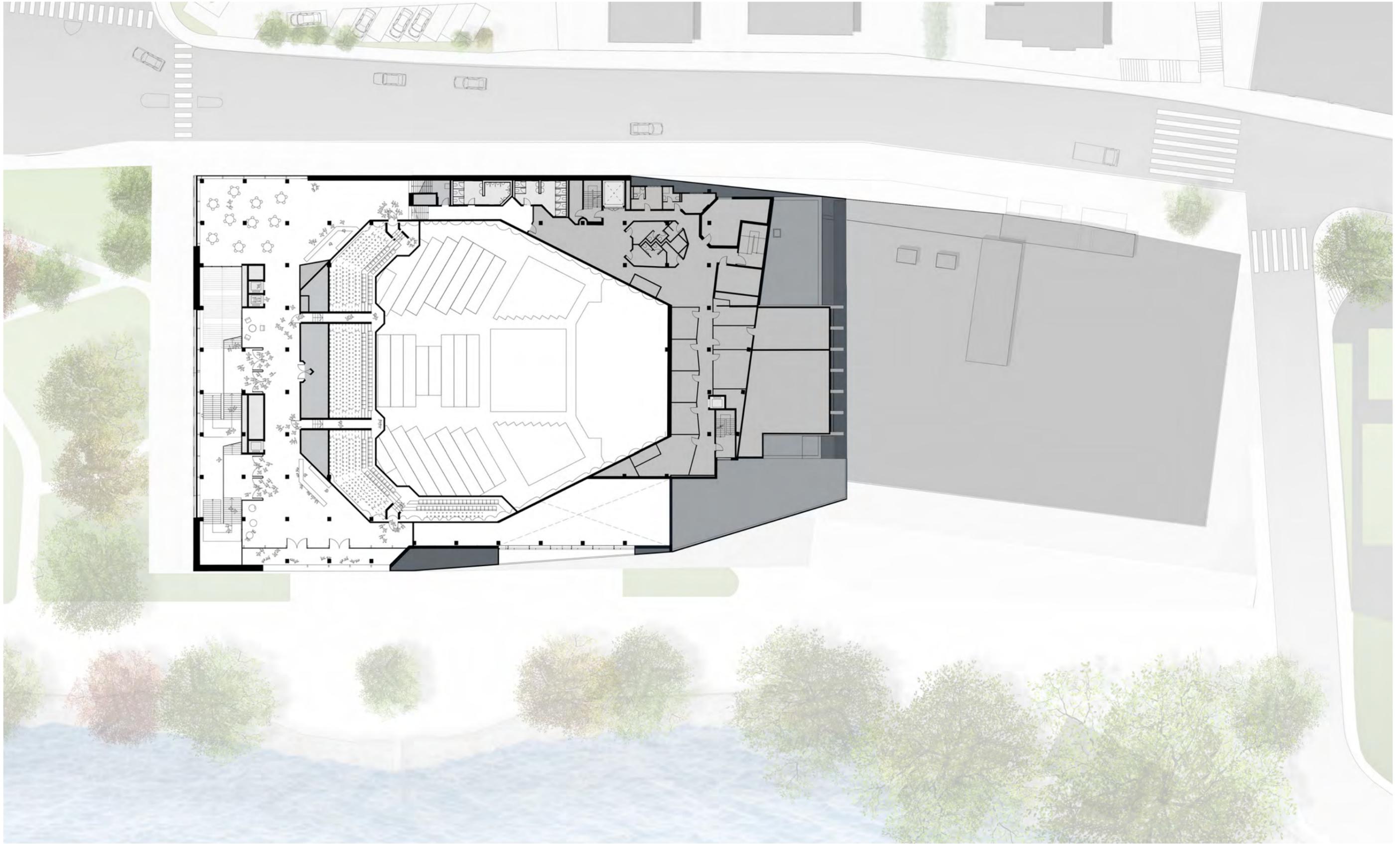




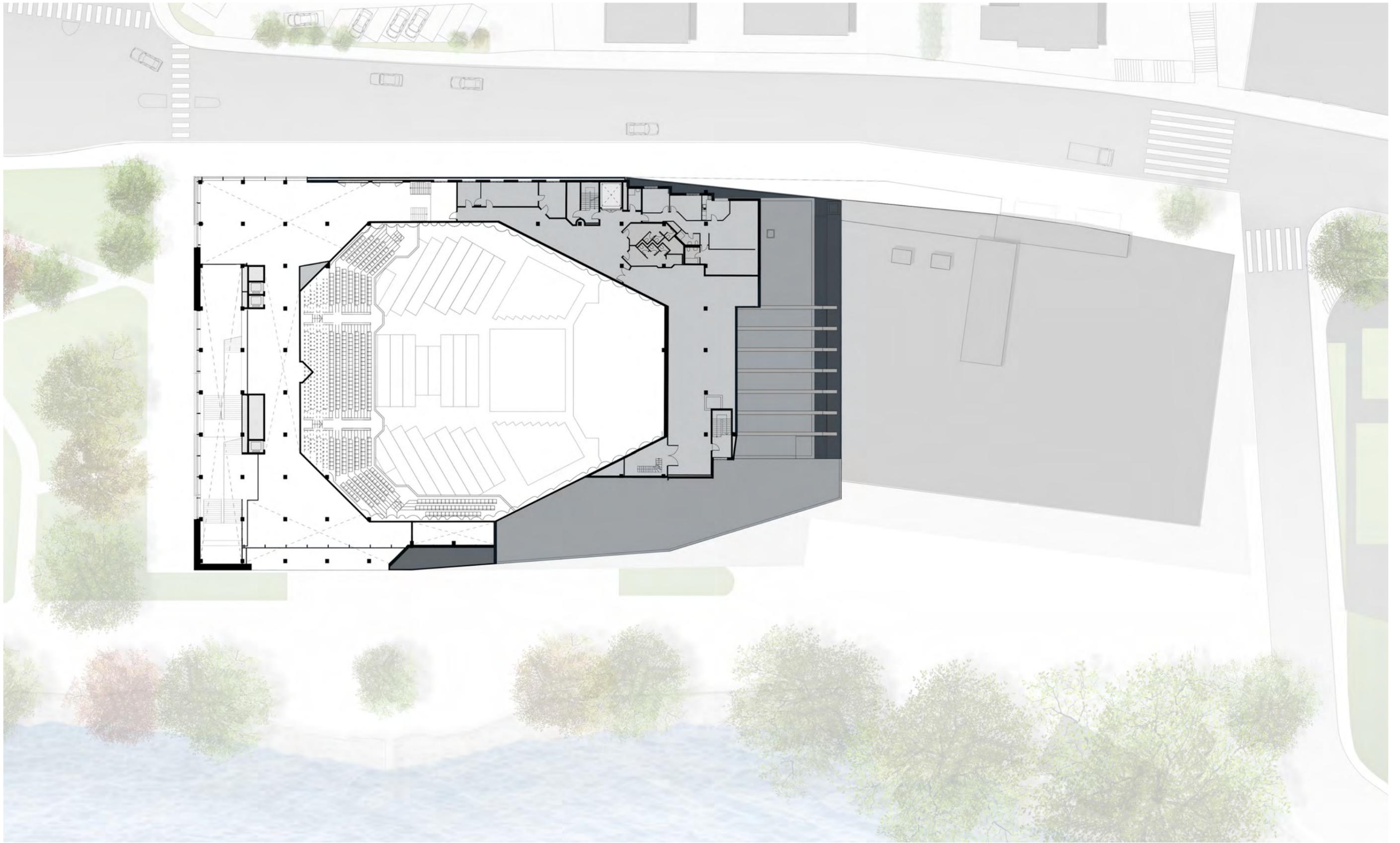


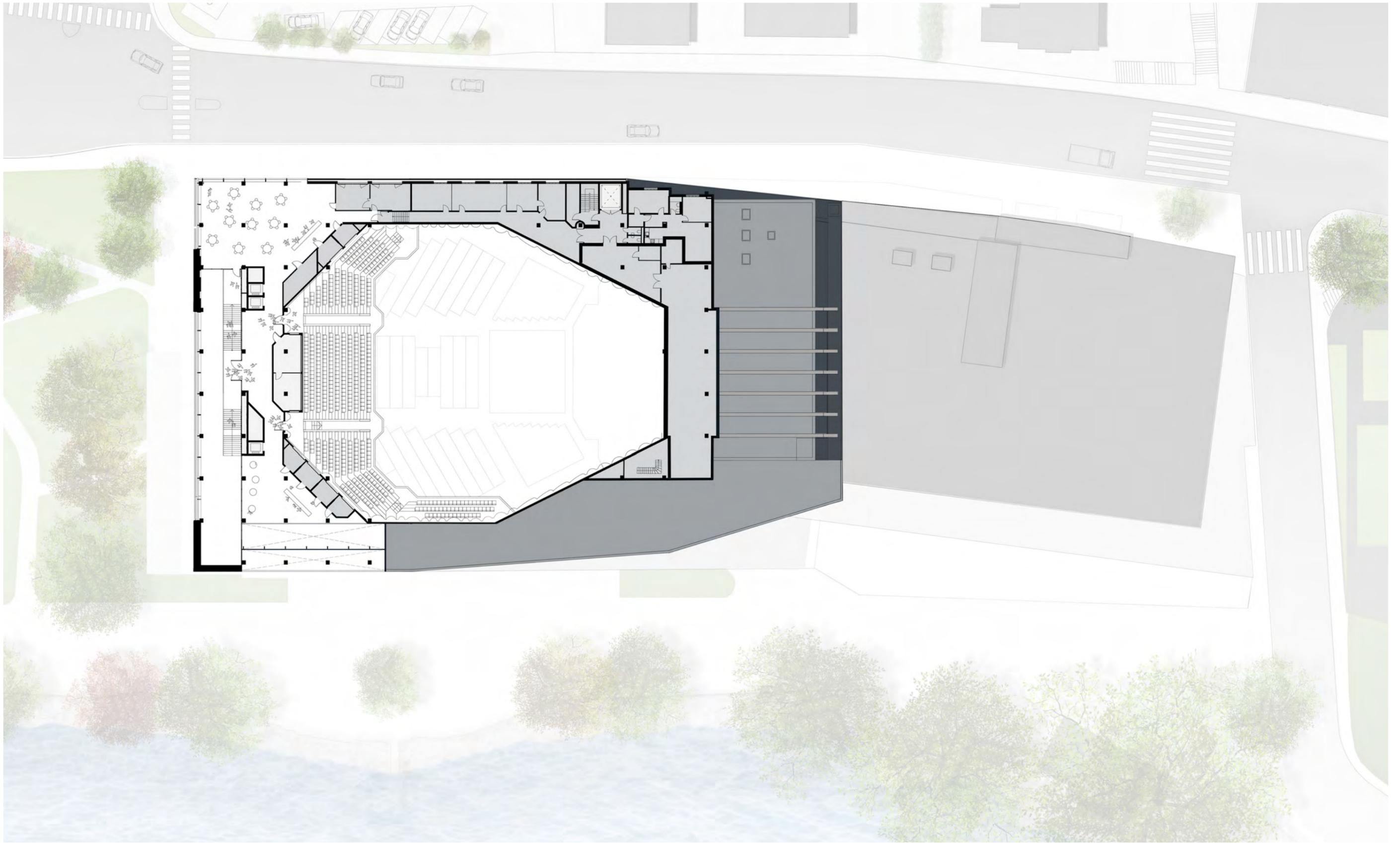


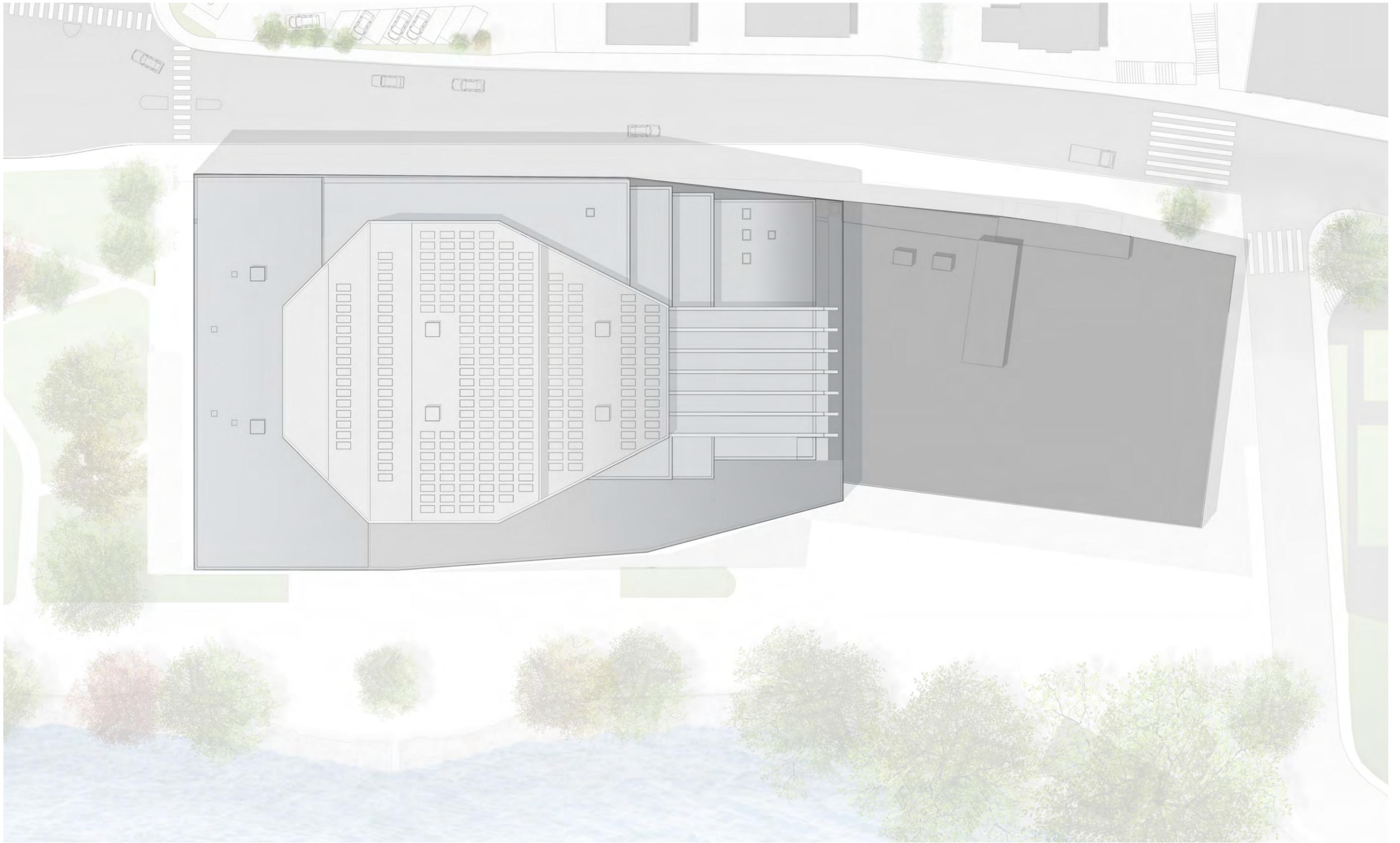


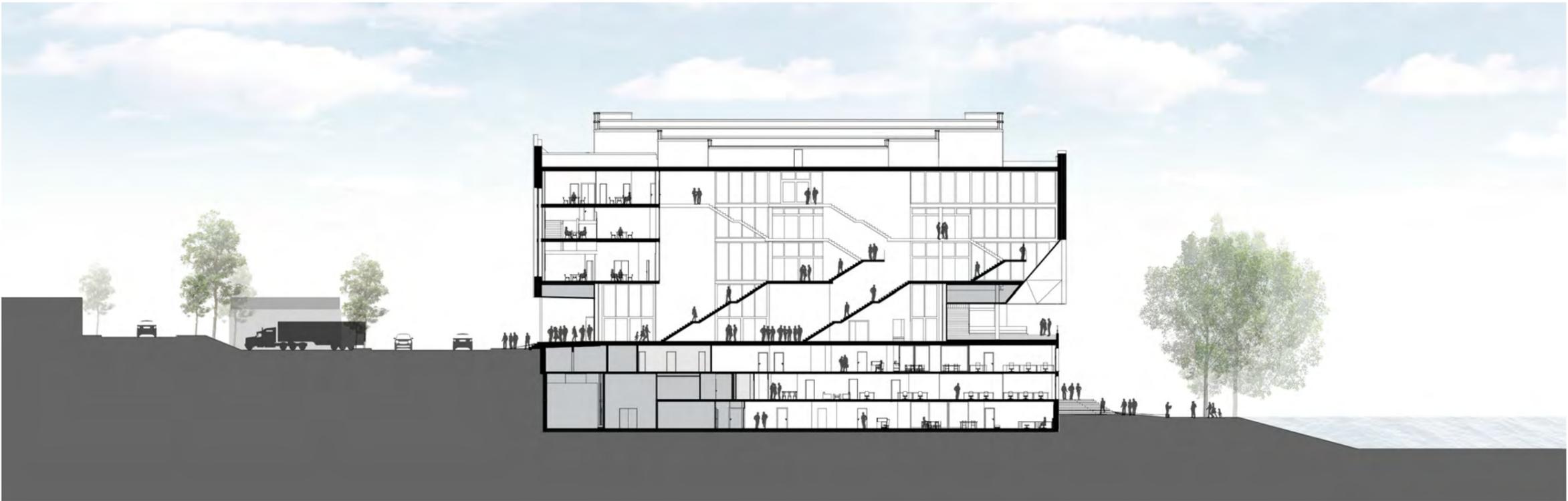
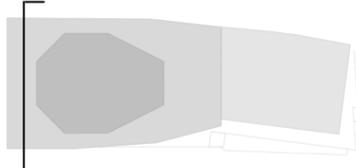


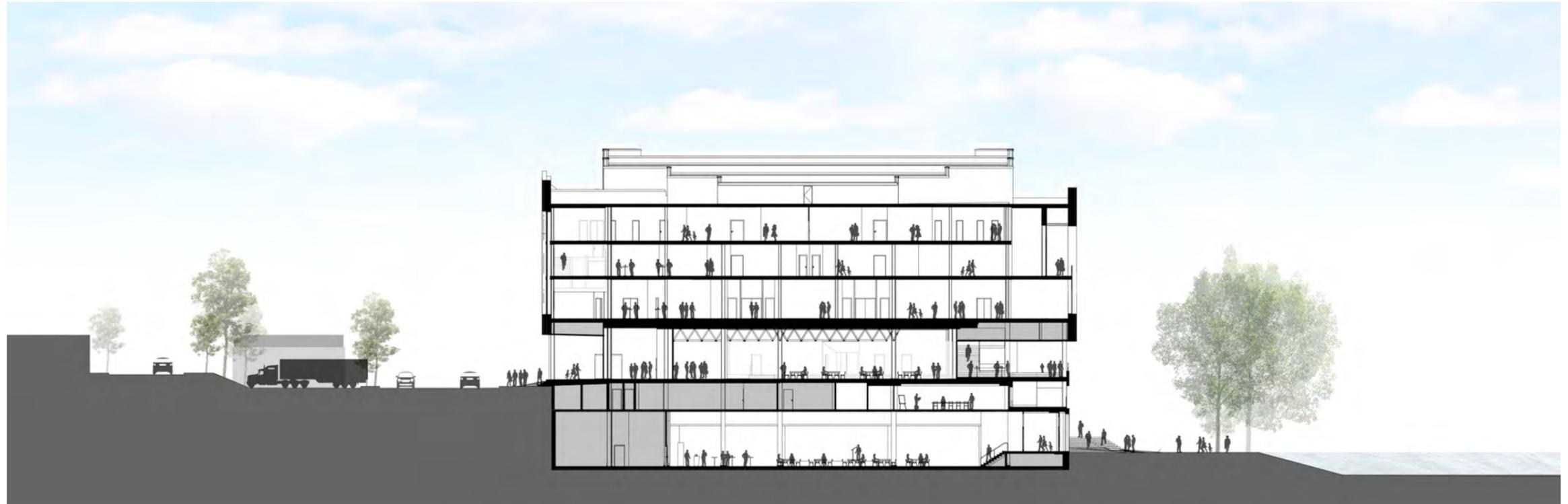
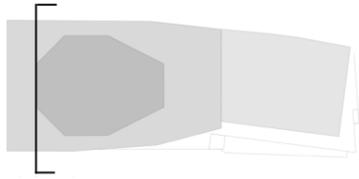




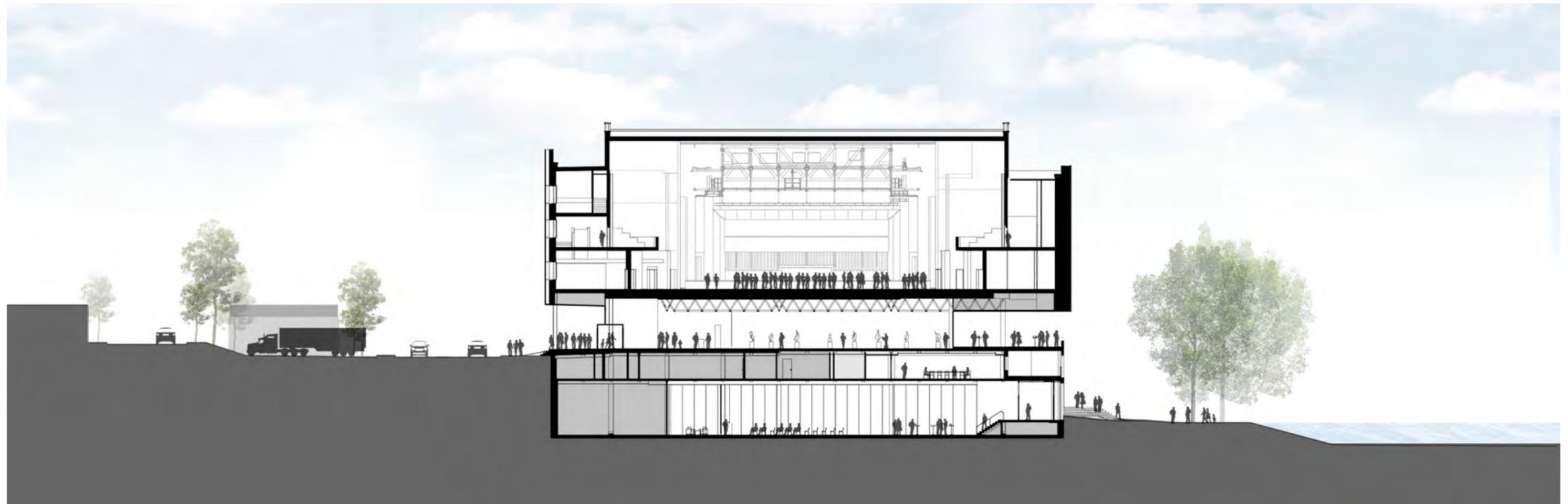
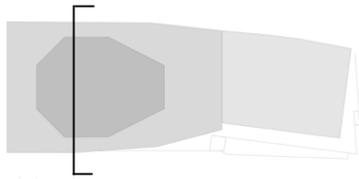




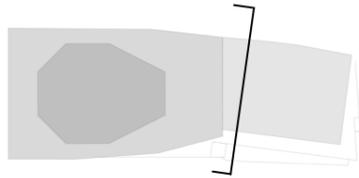




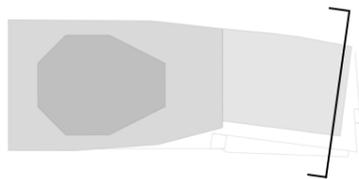
Coupe transversale
Stravinski

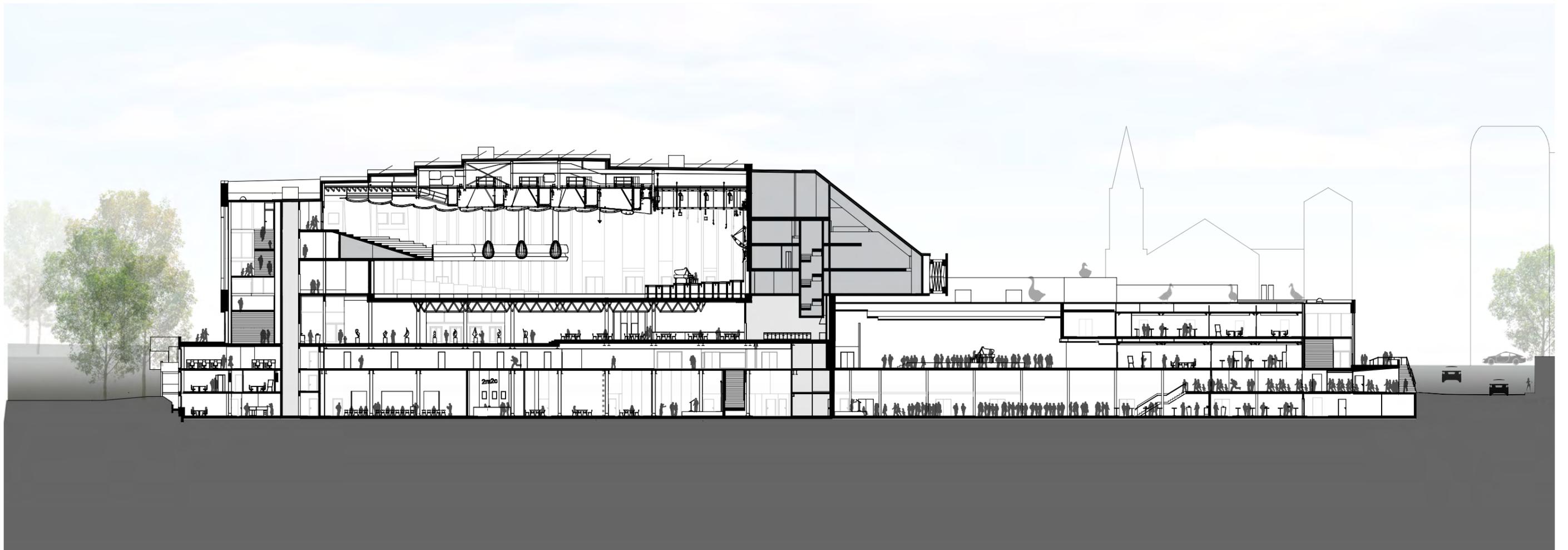
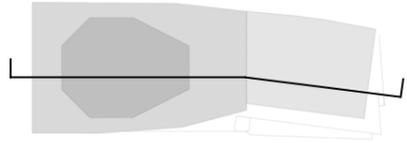


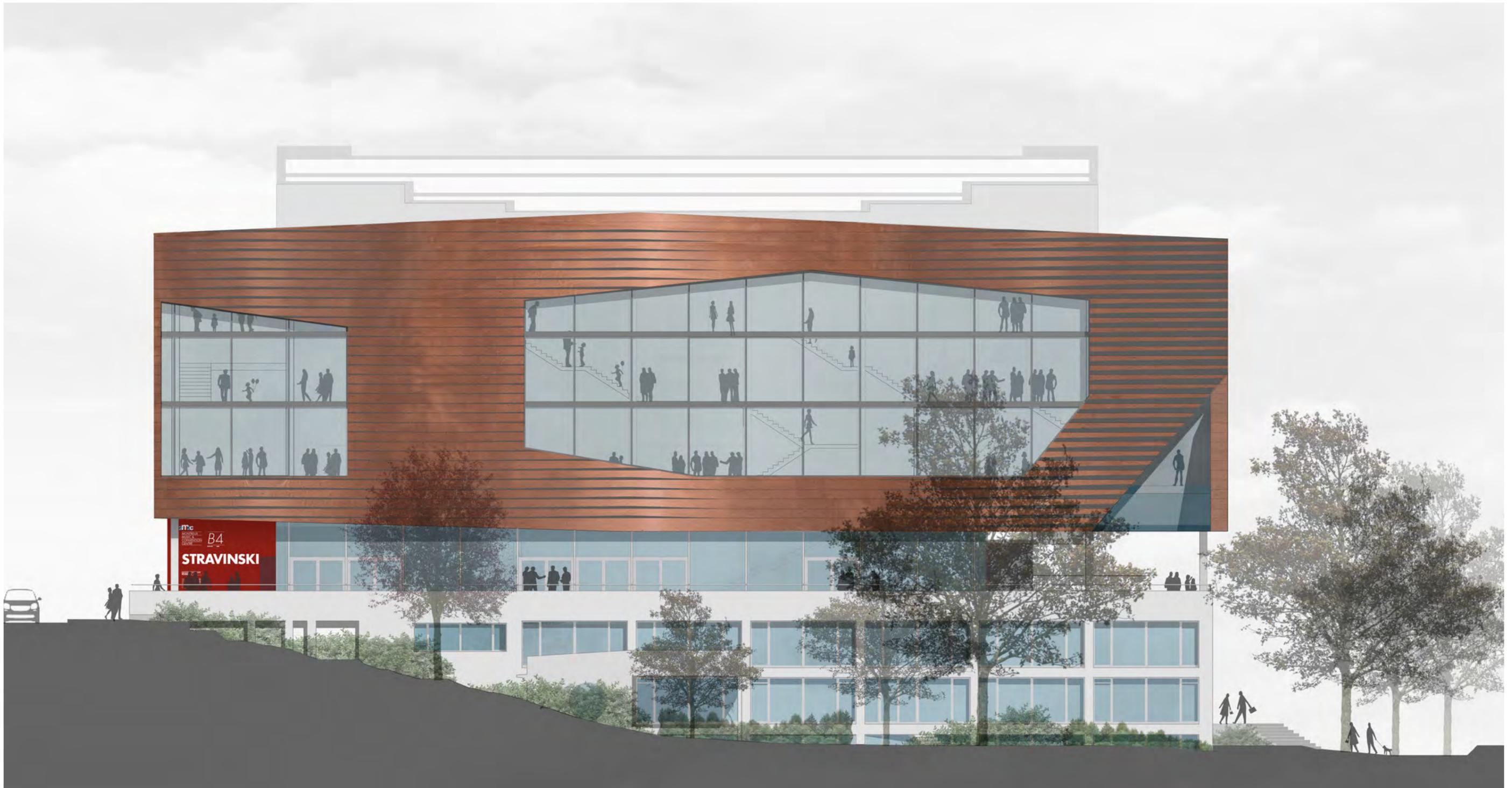
Coupe transversale
MDH



Coupe transversale
Tête est







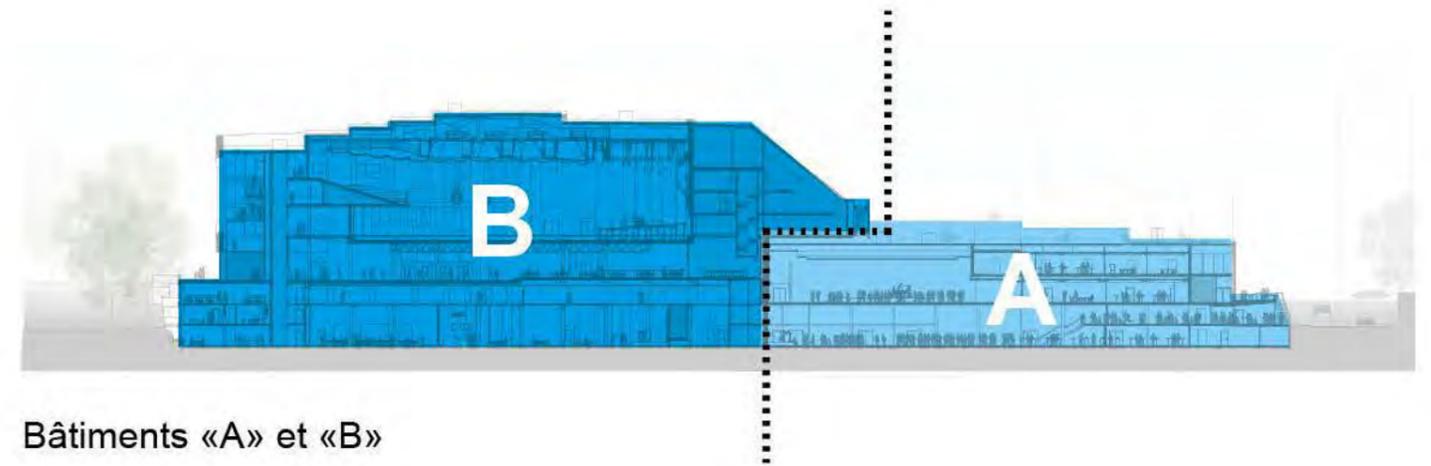






VERS UNE IDENTITÉ SIGNALÉTIQUE

Fonctionnement du complexe



Bâtiments «A» et «B»



Étages

①



MONTREUX
MUSIC &
CONVENTION
CENTRE

Logo existant*
(*) logo redessiné, en attente
du logo original, vectoriel

②



I.
Lignes séparatrices pour
hiérarchiser l'information

II.
Emploi de typographie «Futura»,
pour une identité cohérente

③



Premiers principes signalétiques
découlant du logo existant (*)

① Futura TT Book (texte courant)

Aa ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890

② Futura TT Light (numéros d'étage)

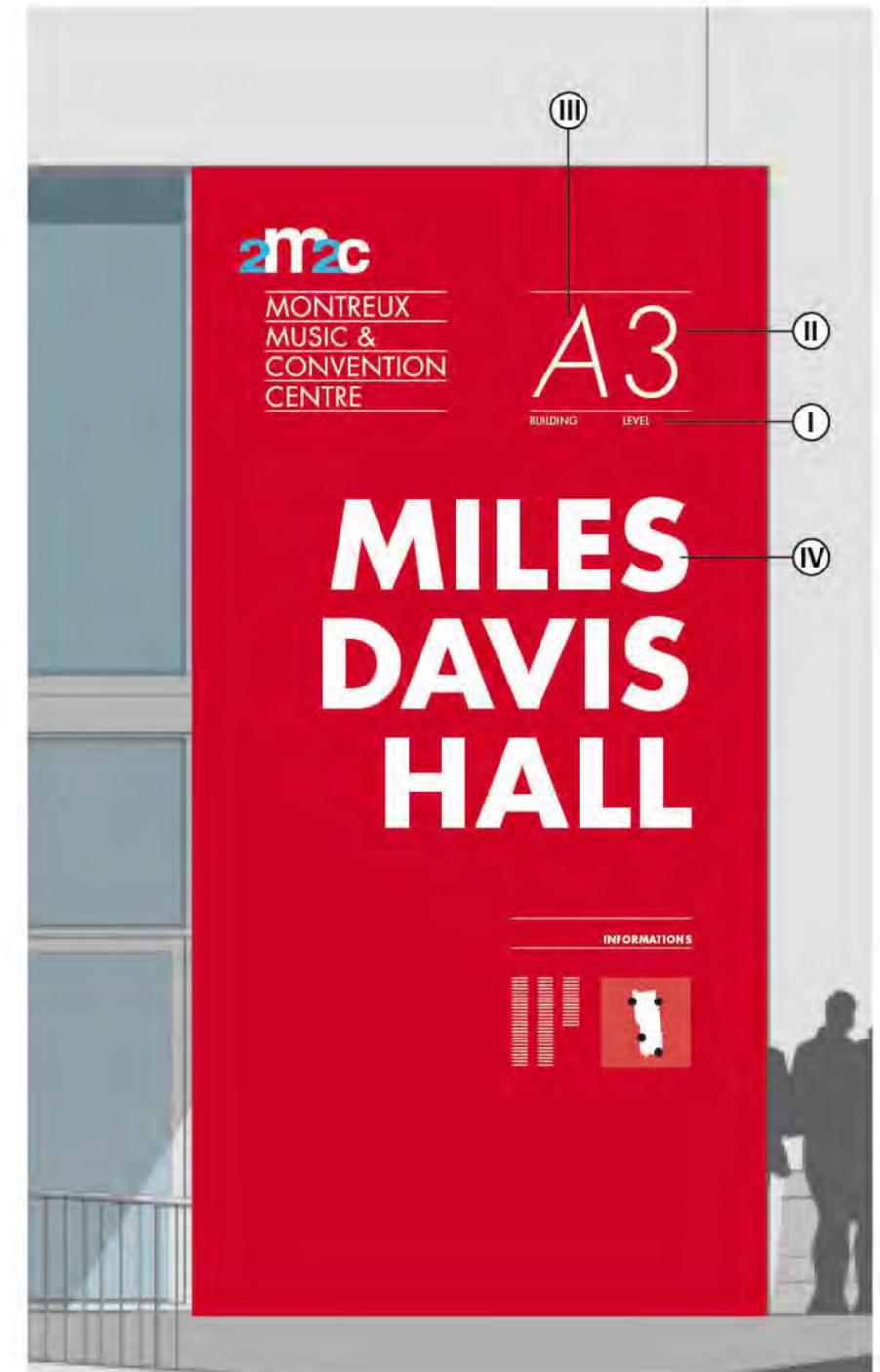
Aa ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890

③ Futura TT Light Oblique (bâtiment)

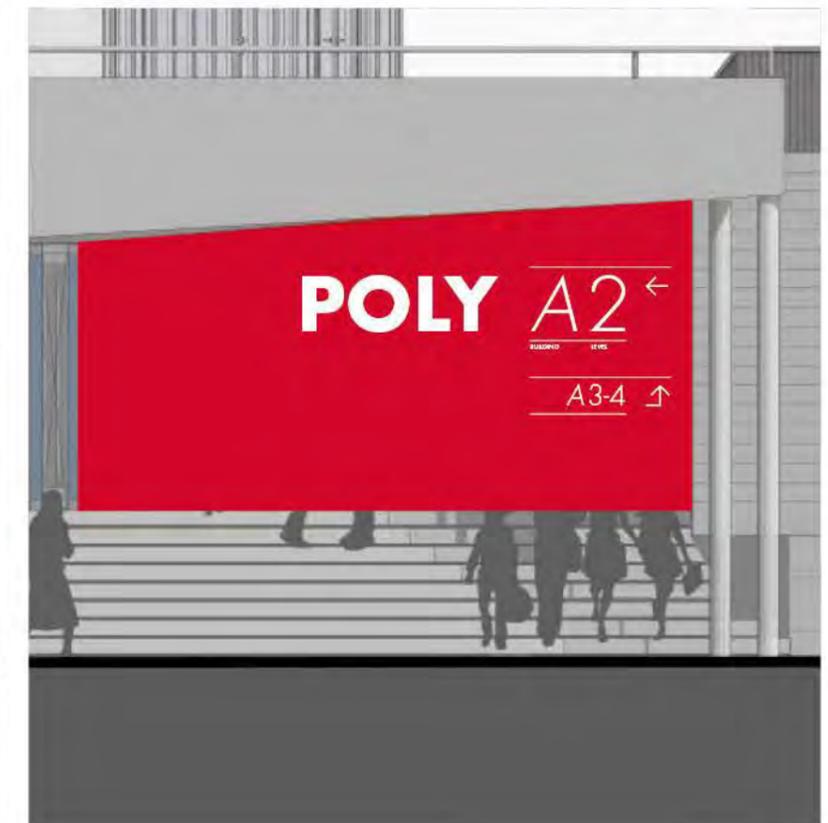
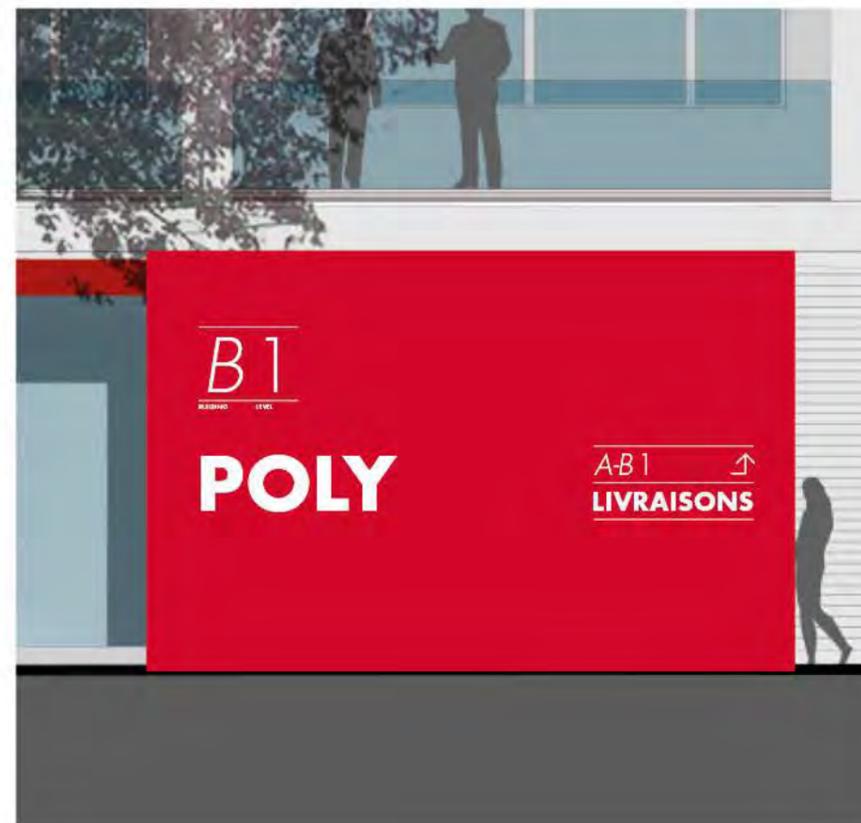
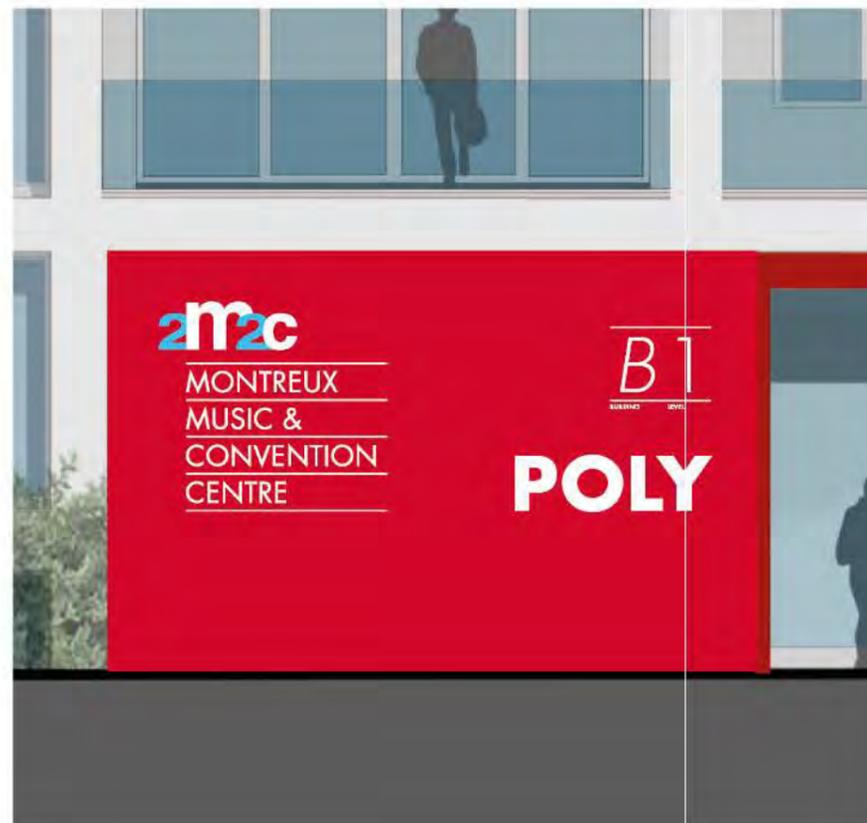
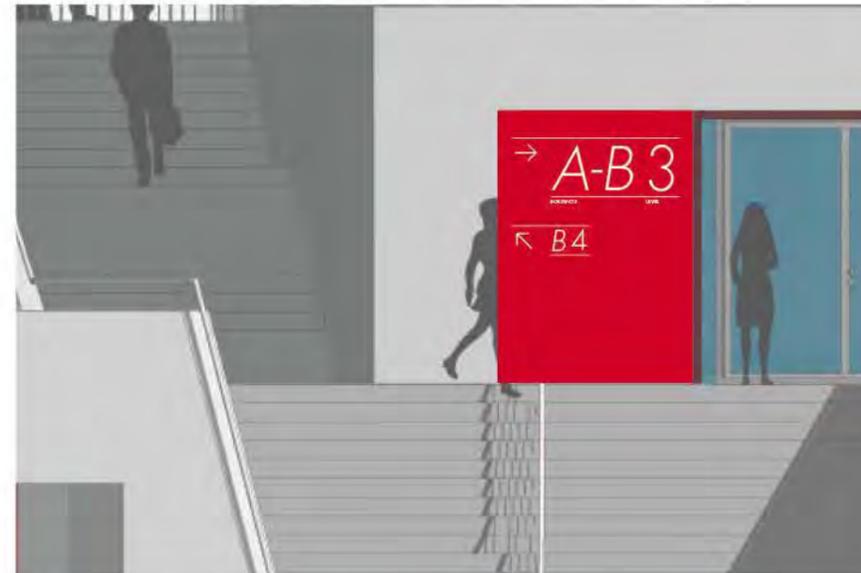
Aa ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890

④ Futura TT Bold (titres/entrées)

Aa **ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ**
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890

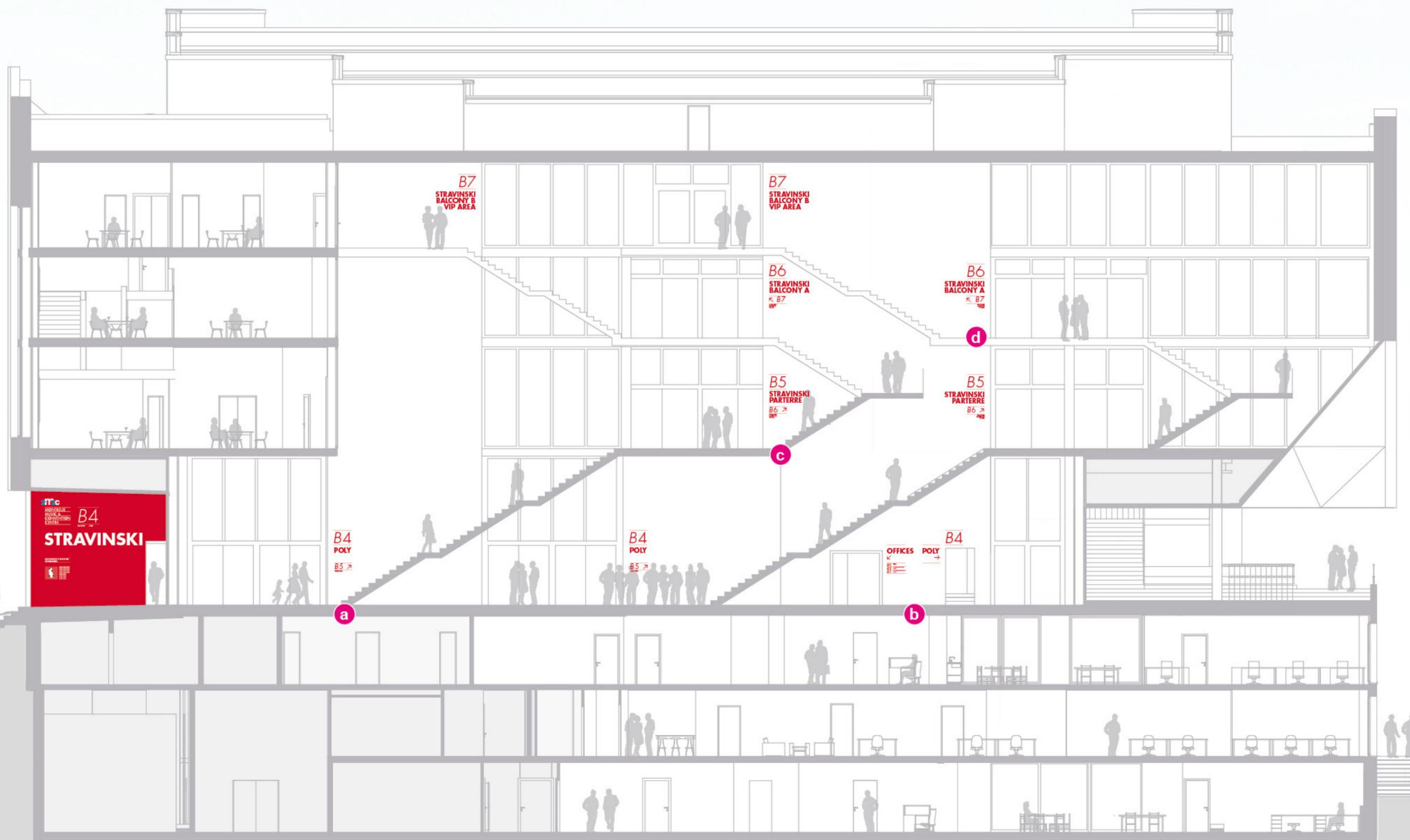


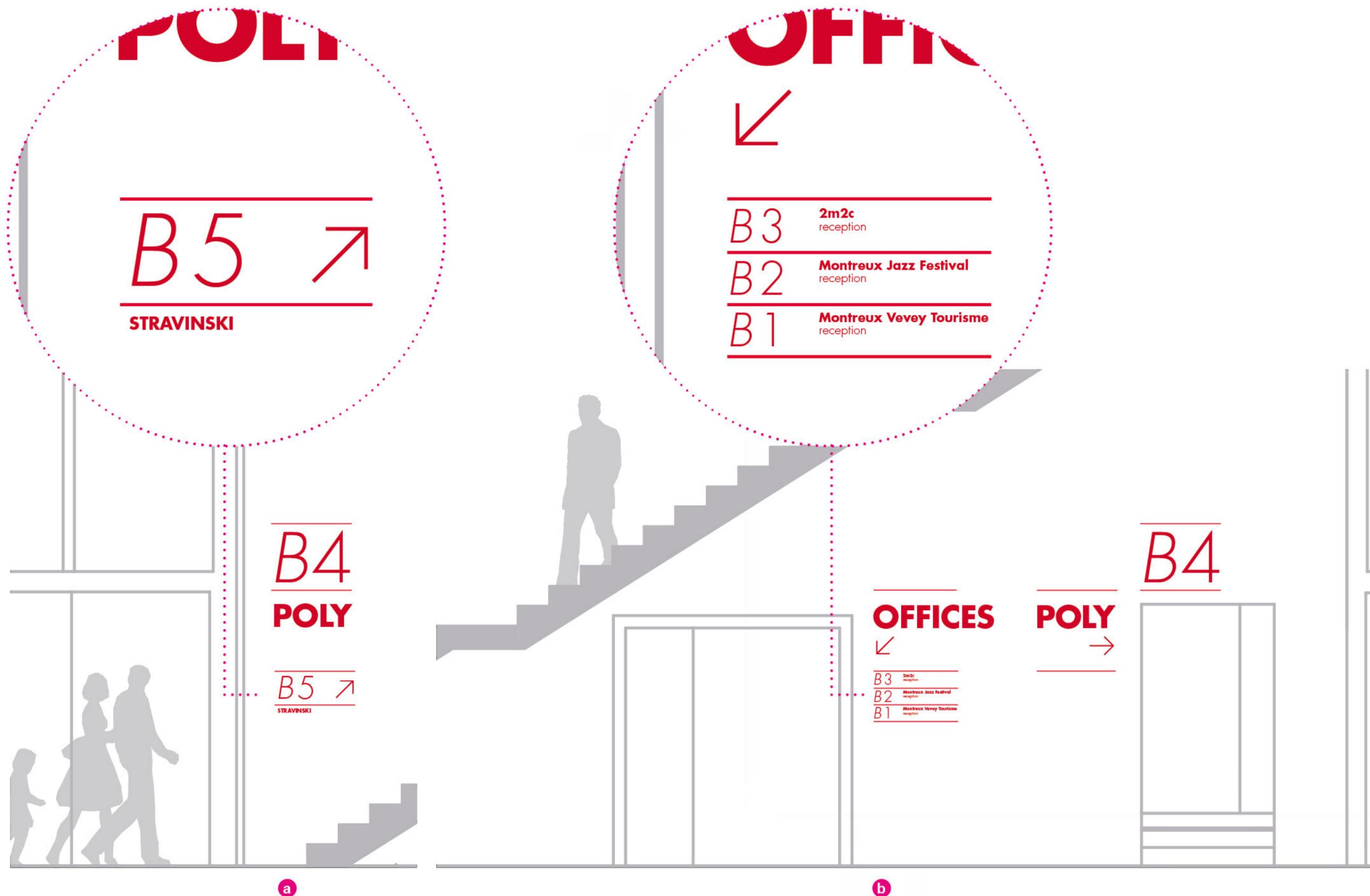
COMPORTEMENTS EXTERIEURS
Zooms sur quelques interventions

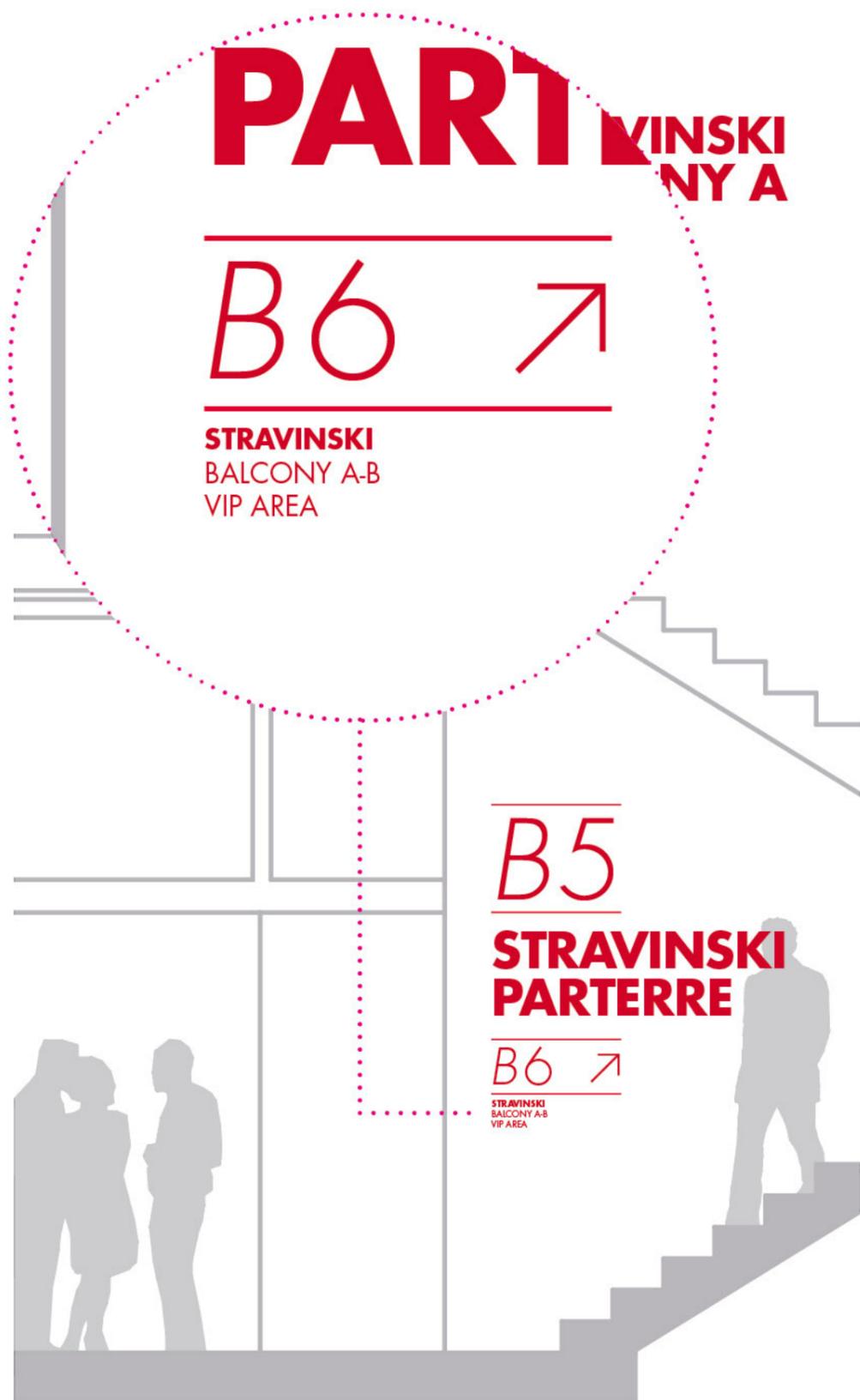


COMPOTEMENTS INTERIEURS

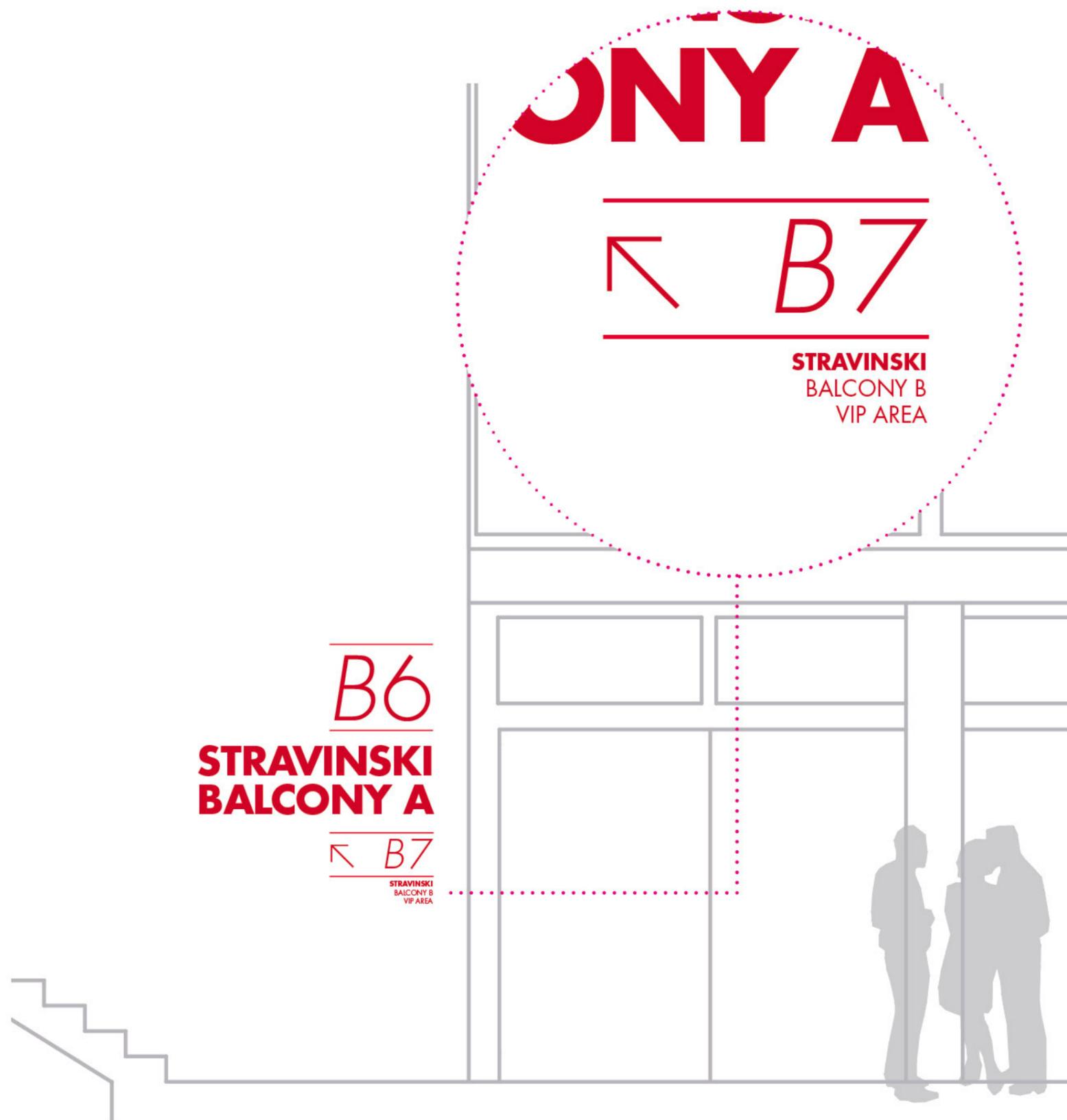
Exemple sur escaliers ouest







c



d

REUTILISATION

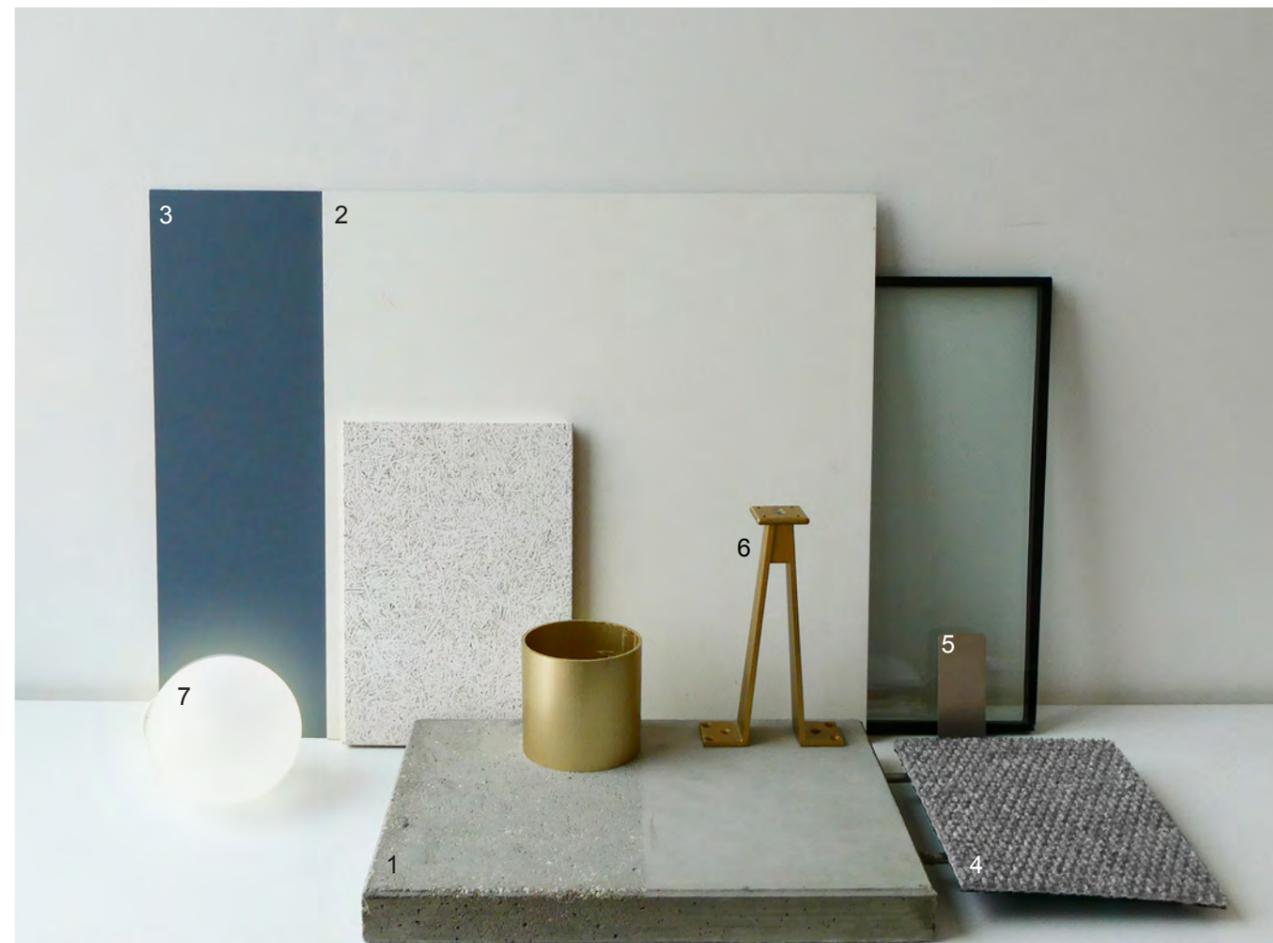


Réutilisation des plaques de faux-plafond du A2
effet cuivre



Référence: Ingo Maurer

AMBIANCE

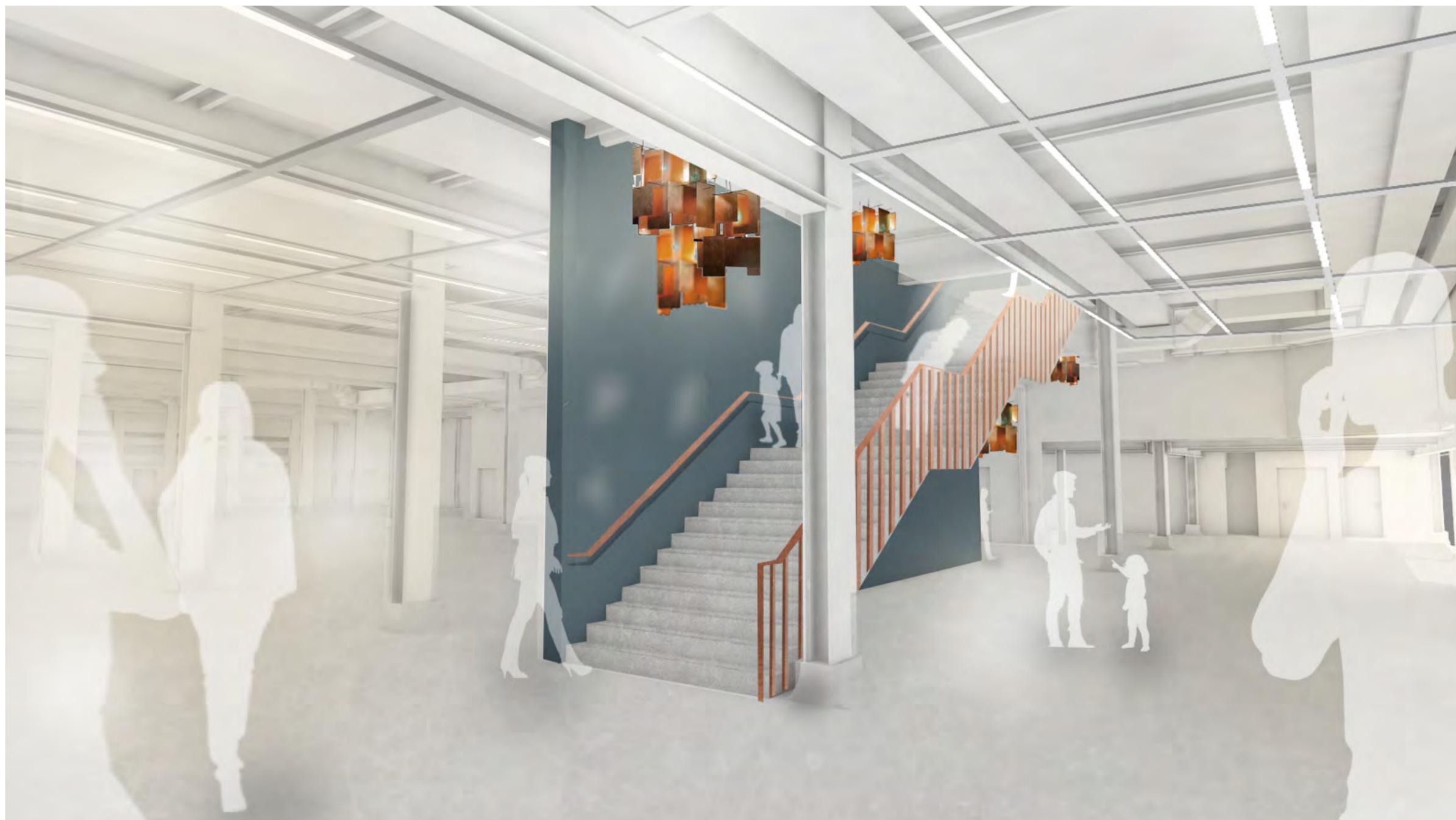


MATERIAUX						
1	2	3	4	5	6	7
Sol - Escalier	Mur / Plafond	Mur	Tapis entrée	Serrurerie	Garde-corps	Lustrerie
Béton Teinte gris clair	Peinture blanche Techniques plafond en blanc	Peinture Bleu/Gris	Tapis Anthracite	Aluminium éloxé chaud	Acier thermolaqué	Suspensions

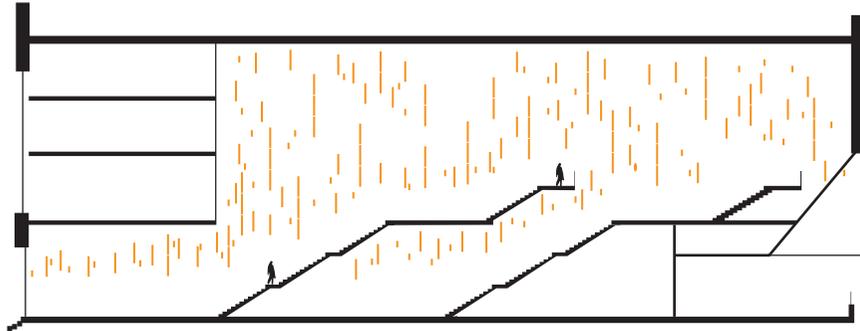






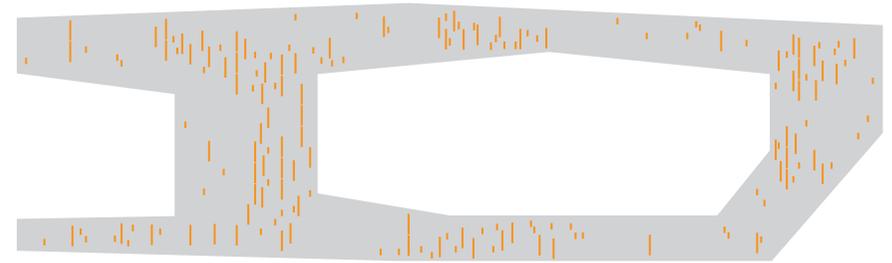


PRINCIPE D'ILLUMINATION INTÉRIEUR / EXTÉRIEUR



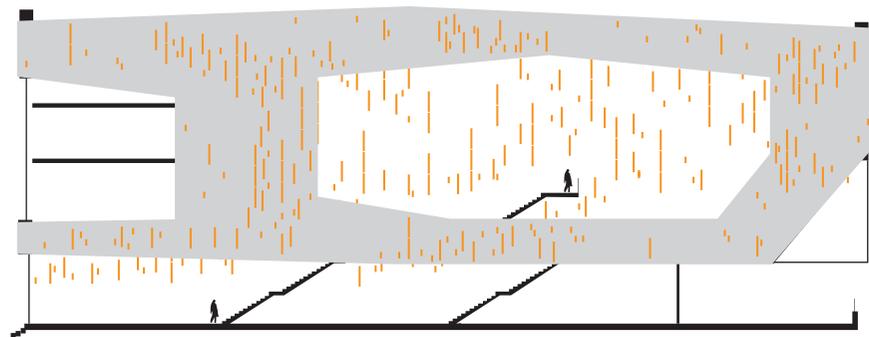
Intérieur

+

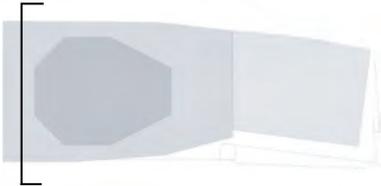


Extérieur

=

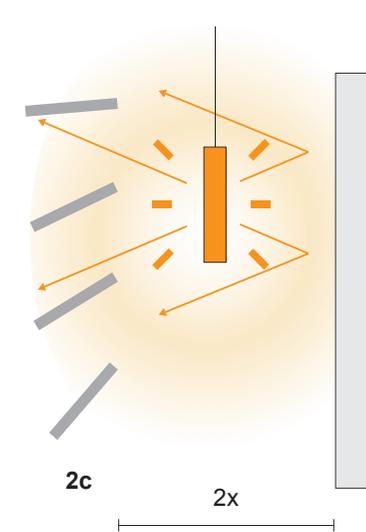
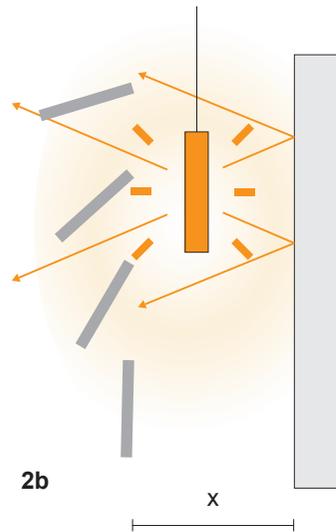
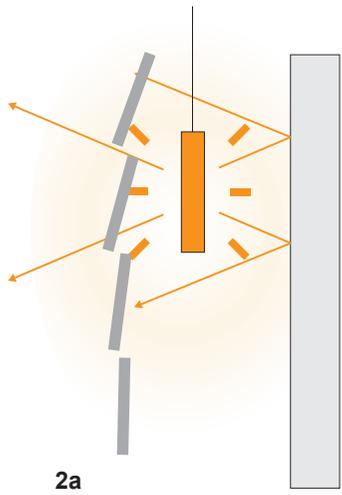
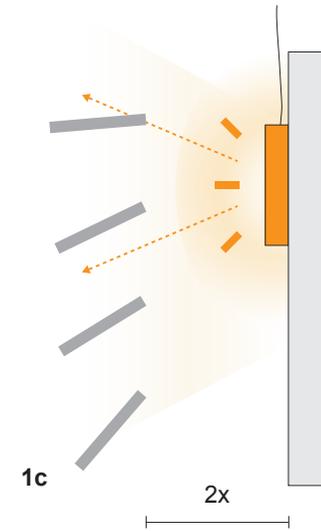
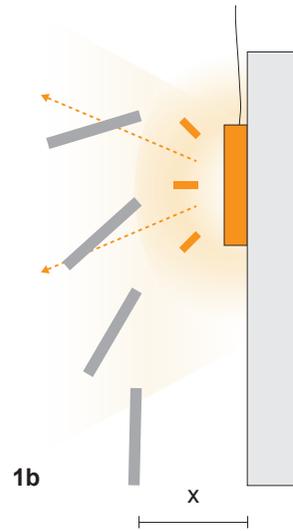
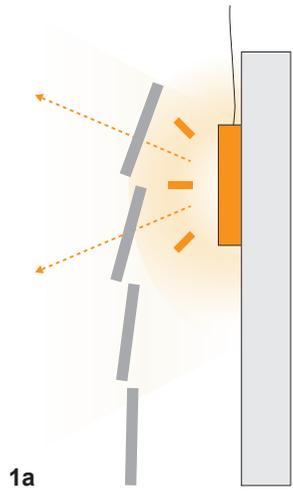


Intégration uniformisée à l'échelle du bâtiment
entre l'intérieur et l'extérieur.

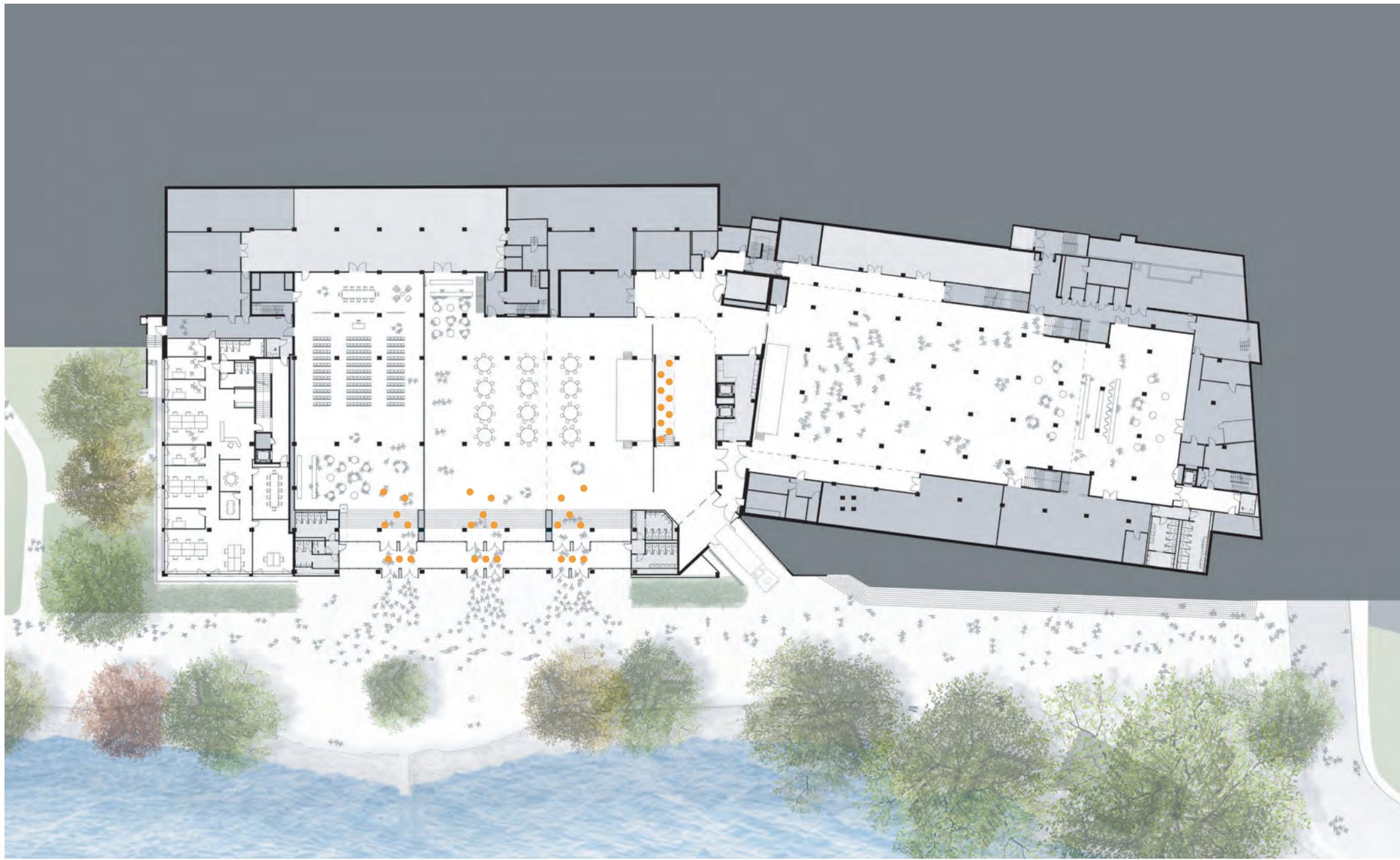


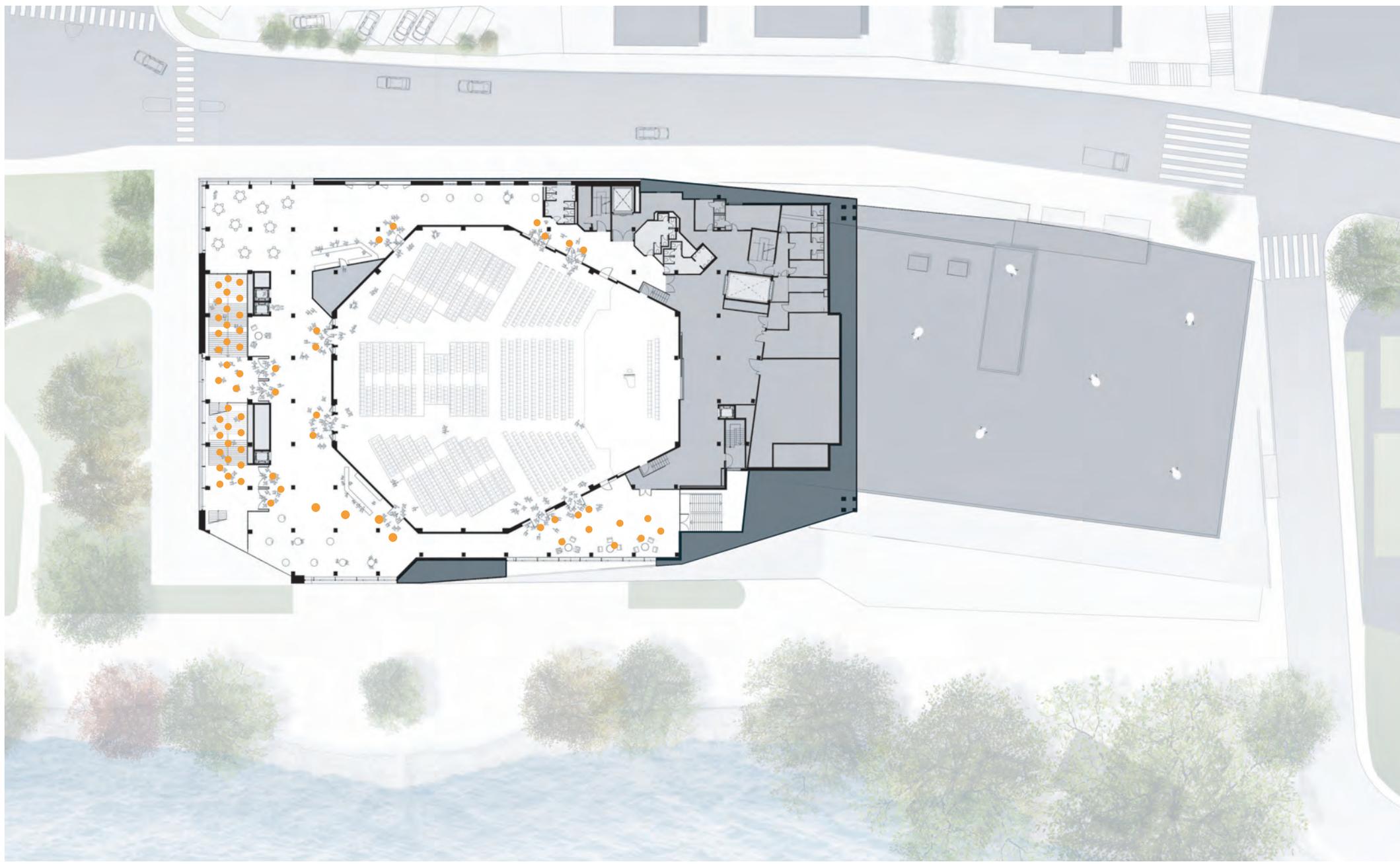


INSTALLATION DES LUMINAIRES EXTÉRIERS



Les dispositions 2a, 2b et 2c permettent d'adapter les distances variables entre le bâtiment et la façade.

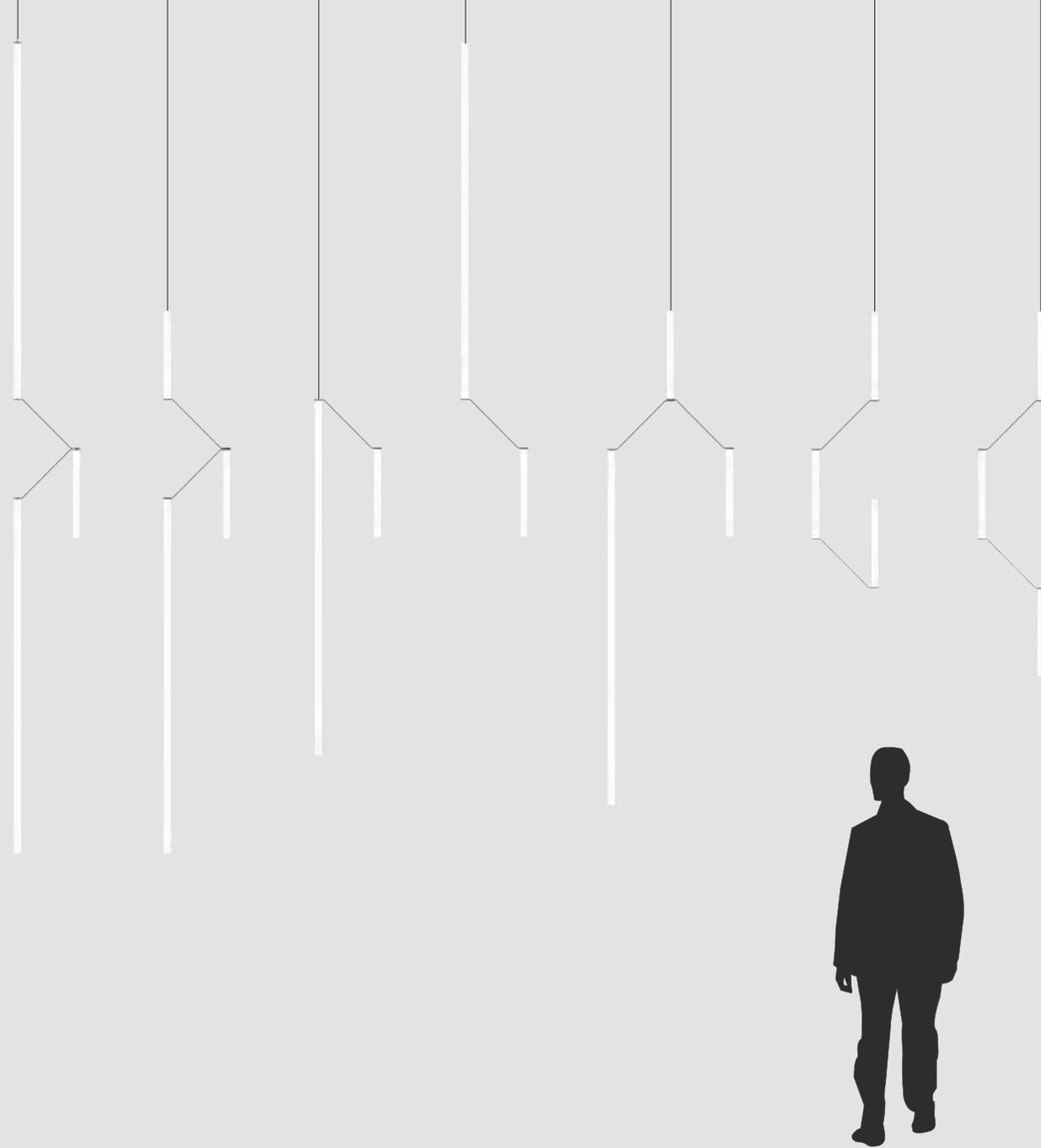




ESQUISSES DE LUMINAIRES

OPTION A

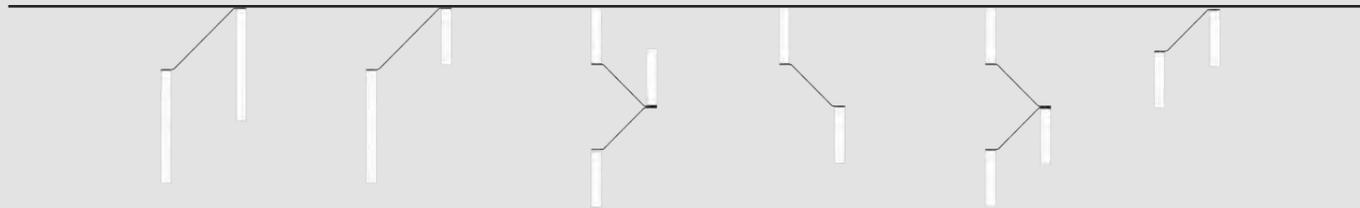
GRANDES HAUTEURS



ESQUISSES DE LUMINAIRES

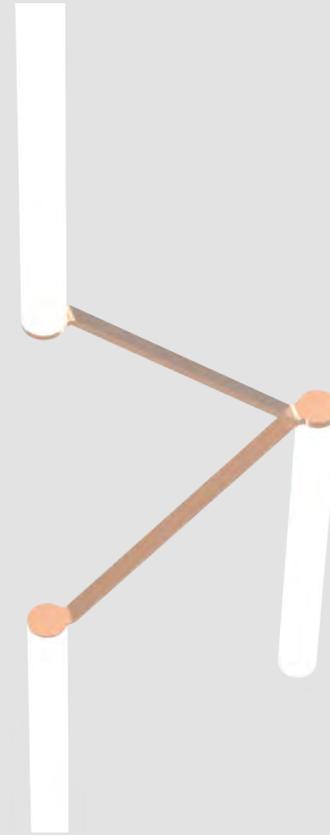
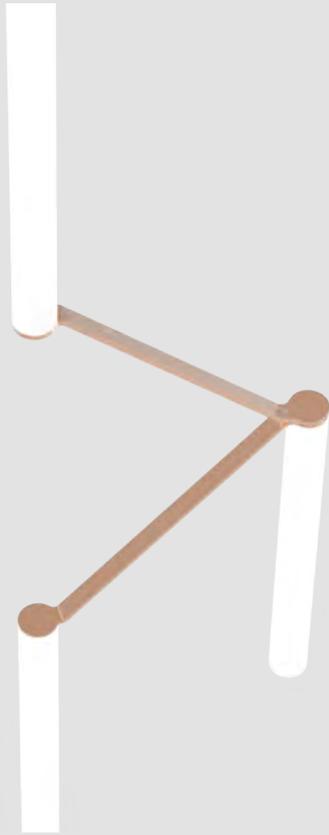
OPTION A

PETITES HAUTEURS



FINITIONS

OPTION A



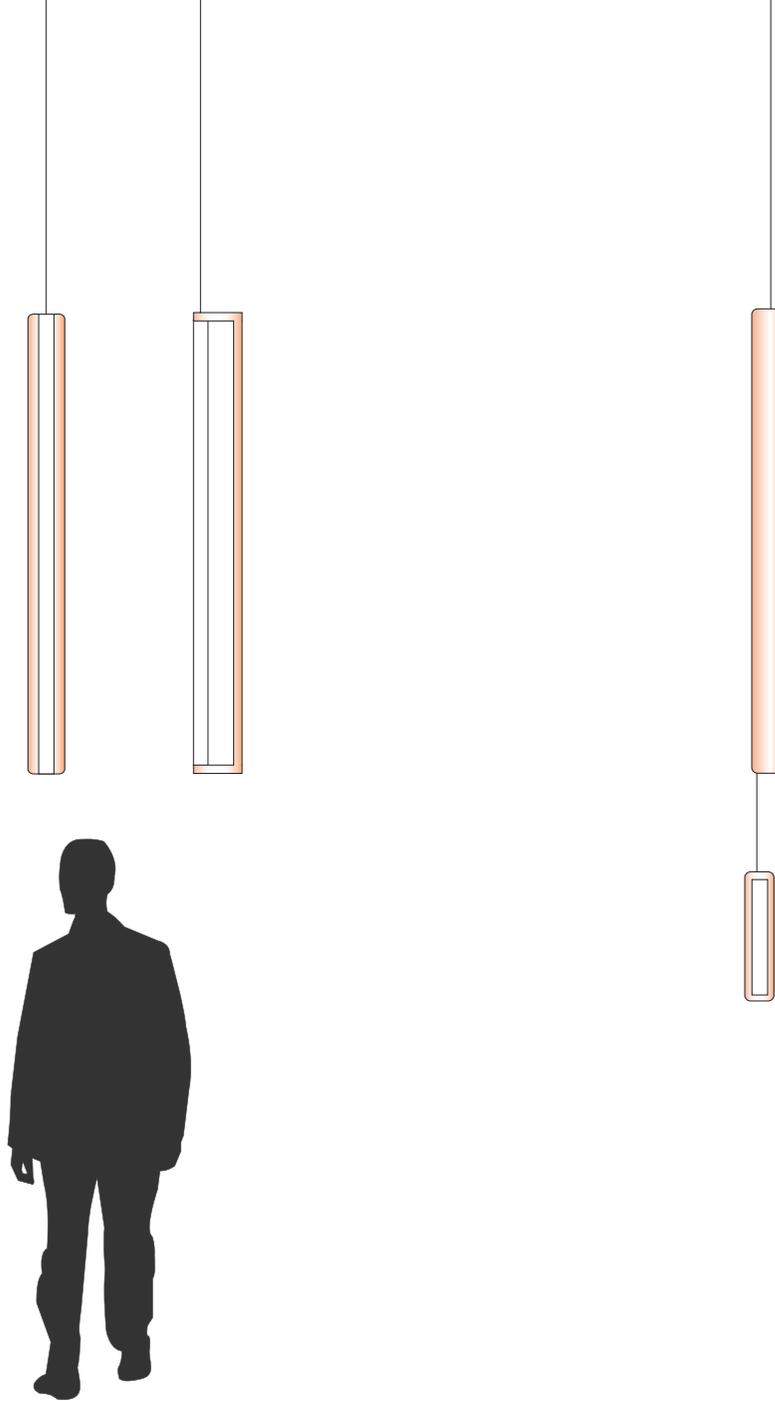
Cuivre poli miroir



Cuivre mat

ESQUISSES DE LUMINAIRES

OPTION B



ESQUISSES DE LUMINAIRES

OPTION B

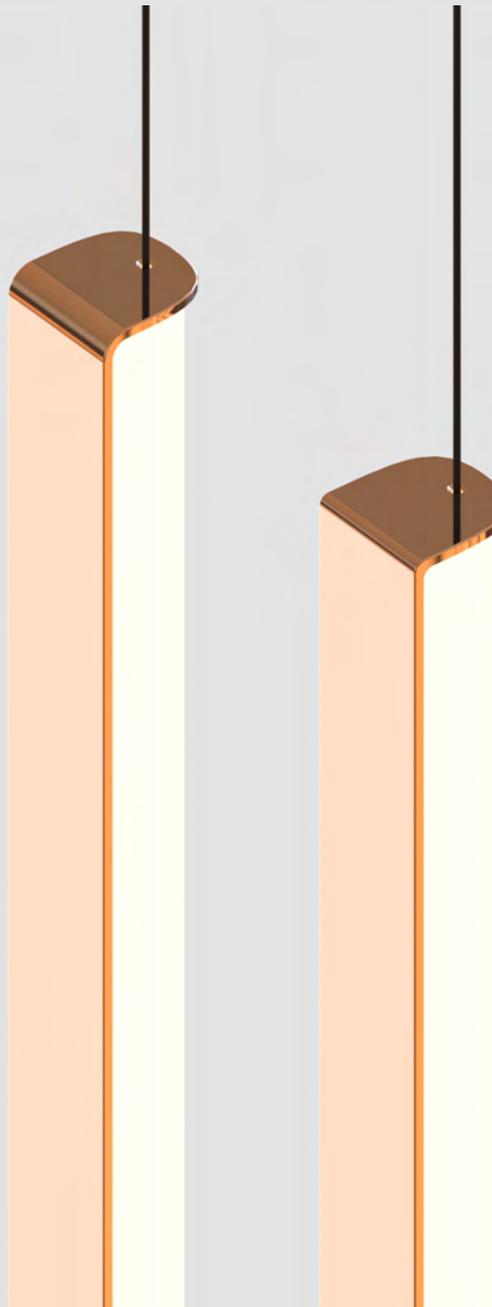
GRANDES HAUTEURS



ESQUISSES DE LUMINAIRES

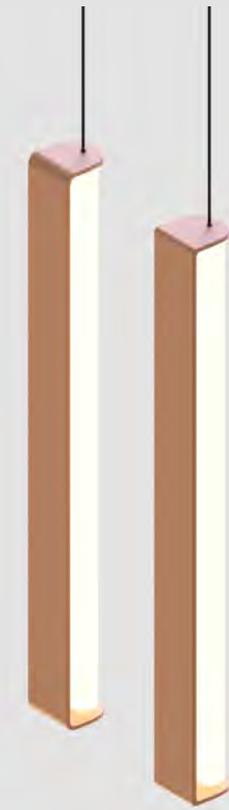
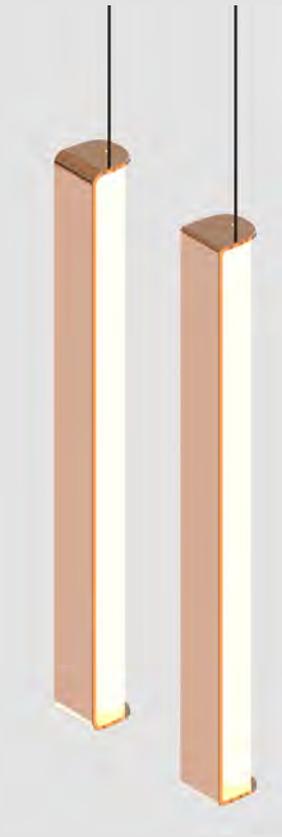
OPTION B

DÉTAIL



FINITIONS

OPTION B



Cuivre poli miroir



Cuivre mat







CCE







Fenêtre



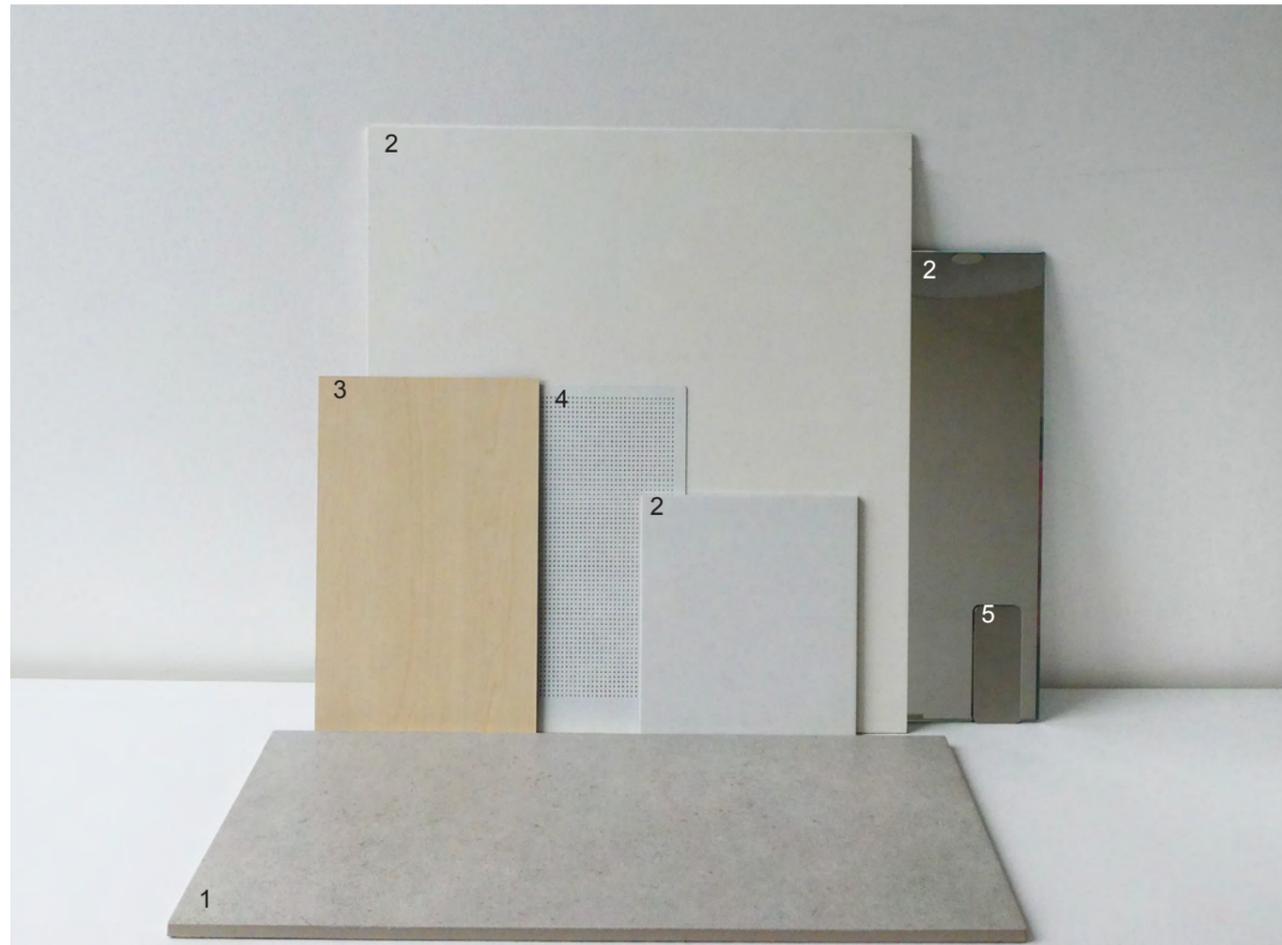
Panneau acoustique

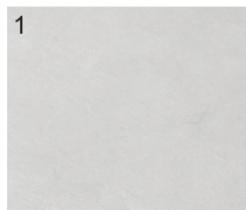
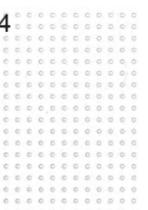
Sanitaires Bureaux
Niv. B1-B3

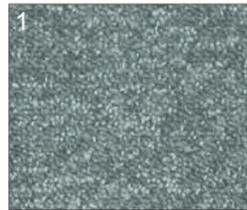
Bureaux
Niv. B1-B3

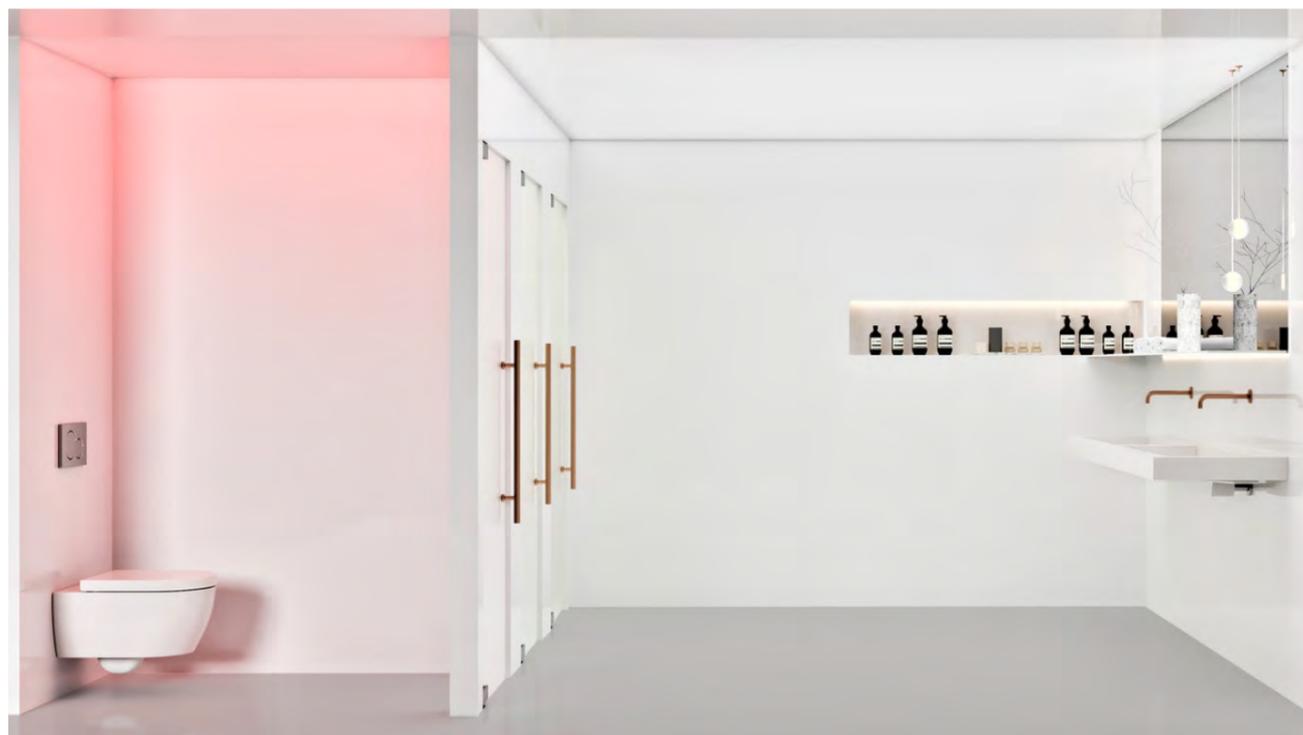
AMBIANCE

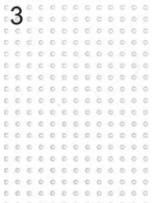
AMBIANCE



MATERIAUX				
				
Sol Carrelage 60x30 Gris clair	Mur Peinture Blanche Carrelage 15x15 Blanc + Miroir	Porte Stratifié Décor bois	Plafond Bac Métallique Inox Blanc	Robinetterie

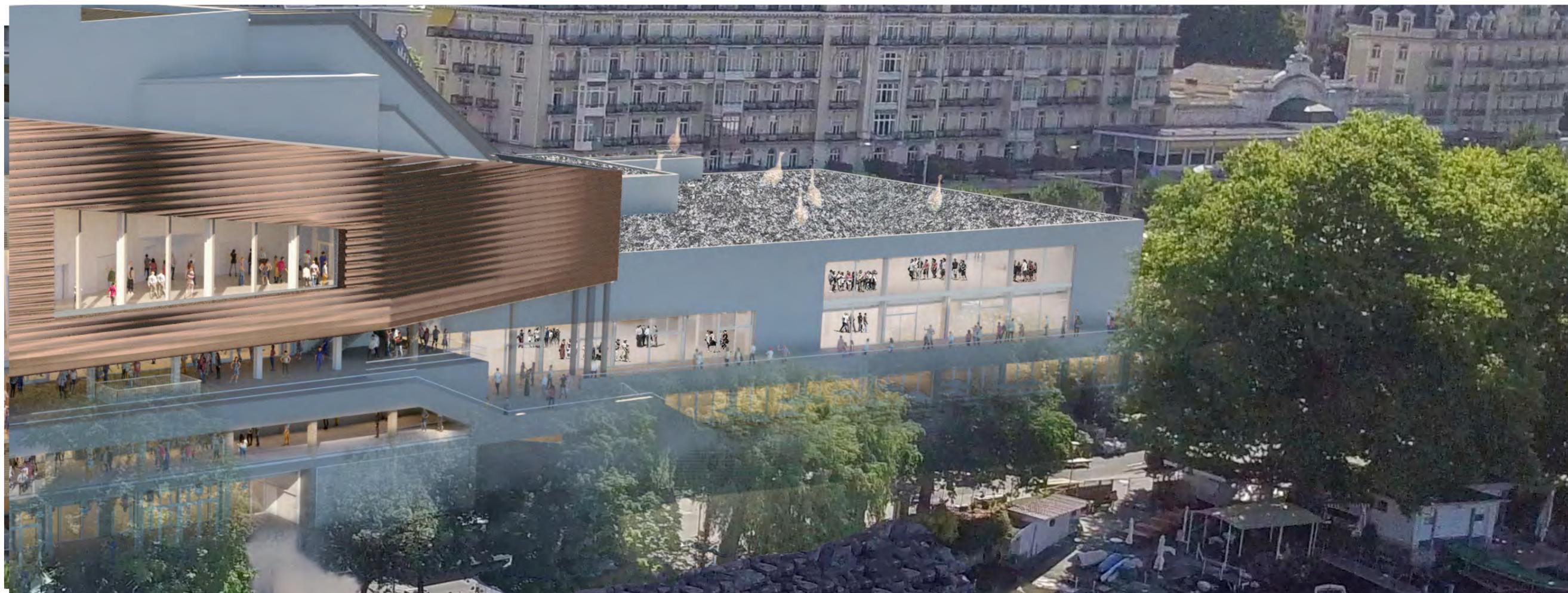
MATERIAUX					
					
Sol Moquette Gris clair	Sol PVC anti-statique Coffee corner + Copyroom + Local IT	Mur Peinture Blanche	Porte Stratifié Décor bois	Serrurerie Aluminium éloxé chaud	Plafond Panneaux acoustiques



MATERIAUX				
1	2	3	4	5
				
Sol	Mur	Plafond	Robinetterie	Eclairage
Carrelage 60x30 Gris clair	Peinture Blanche Carrelage 15x15 Blanc + Miroir	Bac Métallique Blanc	Inox	Filtres colorés



Oies de Champex, par l'artiste Olivier Estoppey



Toiture du Bâtiment A

MATERIAUX



1
Sol
Etenchéité pailletée
Bleu gris



2
Sculpture
Oies par l'artiste Olivier
Estoppey



montreux events

business
plan août 2018

20
30

2m2c

CENTRE
DE CONGRES
& MUSIQUE
MONTREUX

CONTACTS ET STATUT DU DOCUMENT

Auteur	CCM S.A.
Date	Août 2018
Version	8
Personne de contact	Monsieur Rémy Crégut, Directeur de CCM S.A.
Téléphone	021 962 20 90
Email	cregut@2m2c.ch
Adresse postale	2m2c, Avenue Claude Nobs 5, 1820 Montreux
Validation	Validé par le conseil d'administration le 21 Août 2018

SOMMAIRE



1

RÉSUMÉ DU PLAN (MANAGEMENT SUMMARY) 7

2

CONTEXTE 8

- 2.1 Historique et situation actuelle du centre 8
- 2.2 Liens entre le développement économique et le centre 9
- 2.3 Evolutions-clé du contexte depuis la construction 10
- 2.4 Concurrence et marché 12
 - 2.4.1 Le marché MICE 12
 - 2.4.2 Les concurrents 14
 - 2.4.3 Les attentes du marché 14
- 2.5 Forces, faiblesses, opportunités et menaces actuelles 18
- 2.6 Une réflexion durable au niveau régional 19

3

VALEURS, VISION ET MISSIONS DE L'ENTITÉ 19

- 3.1 Valeurs 19
- 3.2 Vision 19
- 3.3 Missions 19

4

CE QUE NOUS VOULONS ENTREPRENDRE 20

- 4.1 Assurer la sécurité de nos hôtes 20
- 4.2 Pérenniser les investissements grâce
à des installations attractives 21
- 4.3 Développer des activités touristiques
durables et responsables 21



5

EVOLUTIONS DU MODÈLE D'AFFAIRES 23

- 5.1 Le canevas du modèle d'affaires 23
 - 5.1.1 L'offre et création de valeur pour les organisateurs
et les participants 26
 - 5.1.2 Les segments de clientèle 27
 - 5.1.3 Les canaux de vente 28
 - 5.1.4 Les relations avec nos clients, le marketing 28
 - 5.1.5 Le flux de revenus 29
 - 5.1.6 Les activités-clé de nos équipes 29
 - 5.1.7 Les ressources 30
 - 5.1.8 Les partenariats-clés 31
 - 5.1.9 La structure de coûts 32
- 5.2 Synthèse des changements souhaités 33

6

LES RETOMBÉES DURABLES DU MODÈLE RETENU 35

- 6.1 Avantages économiques pour la région 35
- 6.2 Les avantages environnementaux 36
- 6.3 Les avantages sociaux 36

7

COÛT DES TRAVAUX 38

- 7.1 Coûts des travaux selon les 3 axes du projet 38
- 7.2 Coûts des travaux par poste 38
- 7.3 Options structurantes 38

8

ANALYSE DES RISQUES 39



9

LE PROJET ARCHITECTURAL ET TECHNIQUE 40

10

L'EXPLOITATION PENDANT LES TRAVAUX 44

- 10.1 Challenges liés à la phase transitoire 44
- 10.2 Gestion du personnel 44
- 10.3 Gestion des événements 45

11

L'EXPLOITATION APRÈS LES TRAVAUX ET LE FINANCEMENT 46

- 11.1 Evolution des recettes 46
- 11.2 Budget et liquidités 47
- 11.3 Synthèse de l'évolution des recettes 48

12

LE FINANCEMENT DES TRAVAUX 49

- 12.1 Principes de financement par les partenaires 49
- 12.2 Financement de l'axe 1 par la commune 49
- 12.3 Financement de l'axe 2 par les acteurs du tourisme 50
- 12.4 Financement de l'axe 3 par différents partenaires 50
 - 12.4.1 Etat de Vaud - LADE 50
 - 12.4.2 CIEHL 50
 - 12.4.3 Acteurs du tourisme via la FET 50
 - 12.4.4 Loterie Romande 50
- 12.5 Tableau de synthèse des financements 51
- 12.6 Processus du financement 51



13

CALENDRIER 52

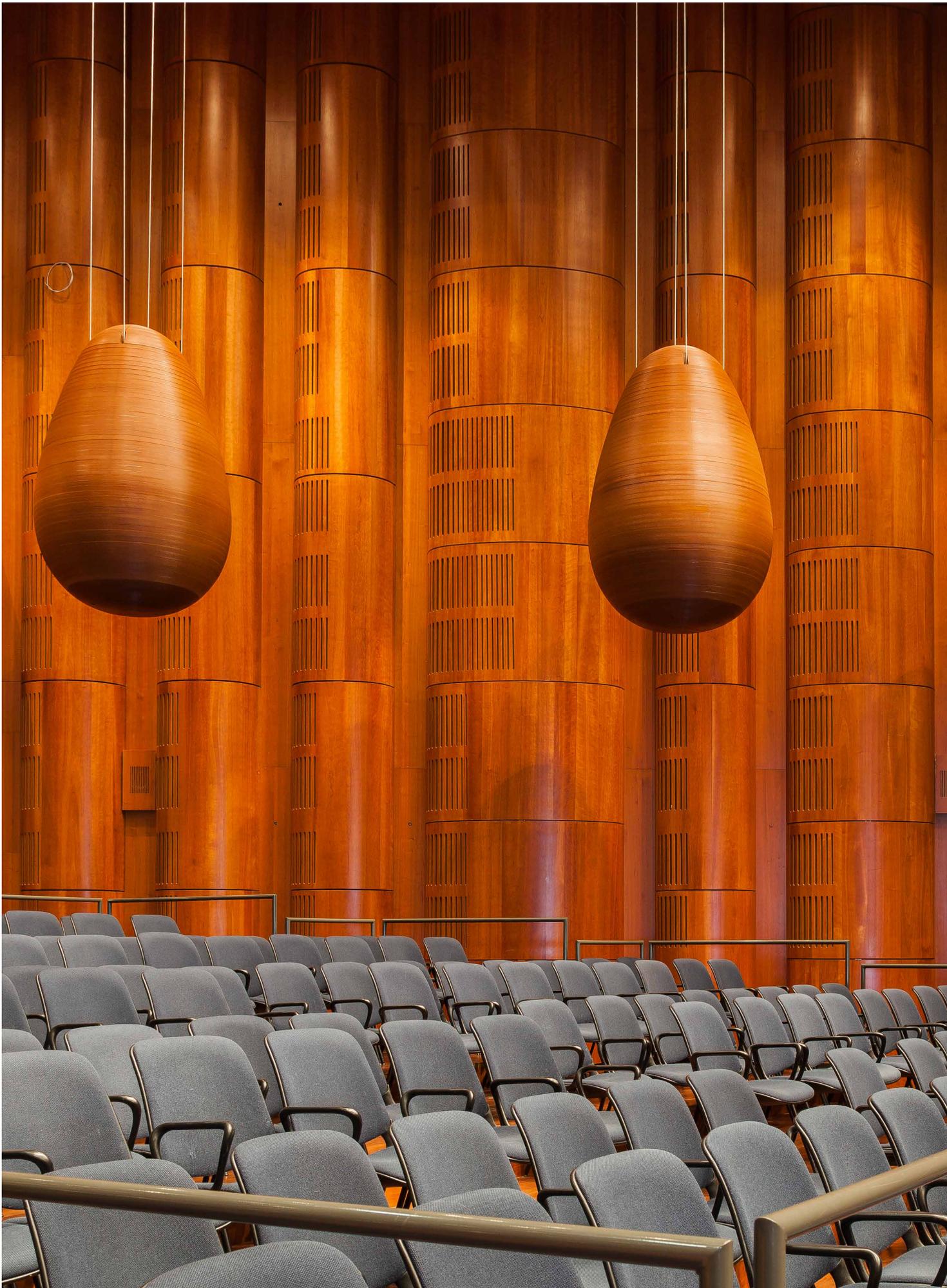
14

14 SYNTHÈSE ET CONCLUSIONS 54

- 14.1 Ce que le projet apporte à la société d'exploitation 54
- 14.2 Bénéfices pour les hôtes de Montreux 54
- 14.3 Avantages pour les habitants de la commune et de la région 54
- 14.4 10 raisons d'opter pour le modèle d'affaires retenu 55

15

GLOSSAIRE ET ABRÉVIATIONS UTILISÉES 56



RÉSUMÉ DU PLAN (MANAGEMENT SUMMARY)

Construit en 1972 et agrandi par étapes, le 2m2c constitue le moteur du développement économique de Montreux et de la Riviera, ainsi que son meilleur instrument pour pérenniser la marque « Montreux ». Le centre est unique sur le marché par son cadre idyllique, et propose des surfaces très polyvalentes qui permettent d'organiser des congrès, des rassemblements et des manifestations culturelles de niveau international.

Actuellement, le centre doit pourtant être profondément rénové pour répondre aux exigences contemporaines et impératives en matière de résistance du bâtiment, et pour assurer la sécurité des usagers, notamment en matière d'évacuation. Il faut fermer le complexe durant 21 mois pour réaliser ces travaux, sans lesquels le Montreux Jazz Festival, créé en 1967 par Claude Nobs, ne pourrait par exemple plus avoir lieu.

CCM S.A. veut profiter de cette fermeture pour réactualiser les installations et préserver sa compétitivité face à la concurrence nationale et internationale. Nous voulons aussi profiter de cette opportunité pour améliorer la performance énergétique du bâtiment et son intégration architecturale. Nous voulons enfin procurer à la région des infrastructures porteuses de nouveaux développements, en utilisant judicieusement et parcimonieusement les ressources procurées par nos partenaires institutionnels.

Les changements prévus s'inscrivent dans le cadre de la mission réadaptée de CCM S.A., qui vise un développement harmonieux et durable de l'économie régionale.

Il ne s'agit pas d'attirer le plus grand nombre de visiteurs possible, au détriment d'une saturation des infrastructures publiques notamment. Les développements prévus ne prévoient pas d'extension des surfaces disponibles. Tout en sécurisant le bâtiment, il est prévu d'améliorer sa modularité et les prestations offertes, ainsi

que l'accès aux différentes salles.

Des services optimisés accompagneront ces modifications structurelles, notamment en collaborant mieux au quotidien avec les organisateurs de manifestations et les milieux du tourisme, qui seront abrités sous un même toit.

Cette collaboration des opérateurs du tourisme et des loisirs permettra de procurer de nouveaux services prometteurs aux hôtes de Montreux, mais aussi aux habitants de la région.

Ces opérations ne doivent pourtant pas obérer les finances de l'entité d'exploitation et sa capacité d'évoluer à long terme. Le financement des travaux prévus a été soigneusement étudié et implique plus que jamais les partenaires du tourisme et de l'hôtellerie. La nouvelle taxe communale de séjour contribuera fortement à la réalisation de ces travaux. La pérennité des affaires est assurée par notre business plan, et la commune de Montreux ne prendra en charge qu'une partie des investissements, à hauteur de CHF 30 millions, dont 3 déjà payés. Ce mode de financement paraît équitable pour les citoyens de la commune de Montreux, qui ont toujours largement contribué au développement économique de toute la région.

Le remboursement du prêt cantonal, à hauteur de CHF 612 000.— par année, constituera la principale charge supplémentaire à laquelle CCM S.A. devra faire face après la rénovation. Au vu des résultats actuels, et de l'attractivité retrouvée des installations, cela nous semble parfaitement envisageable, comme le démontre le business plan.

En conjuguant un modèle d'affaires résolument basé sur la création de valeur pour la population, et sur un développement durable, car responsable en matières sociale et environnementale, CCM S.A. cherche à réaliser sa mission dans les meilleures conditions possibles. Pour que Montreux reste Montreux, longtemps encore.



“
Les évolutions prévues visent un développement harmonieux et durable de l'économie régionale.
”

CONTEXTE



2.1

HISTORIQUE ET SITUATION ACTUELLE DU CENTRE

La première étape de la maison des congrès montreuusienne a été inaugurée en 1973. Ce bâtiment avait été construit rapidement, pour une durée limitée¹. Il répondait aux besoins urgents de l'activité de congrès, naissante à l'époque.

Une deuxième étape a été inaugurée en 1982 : cette extension, accolée au bâtiment d'origine, a été construite de la même manière, soit avec des structures métalliques et des parois légères. Il s'agissait alors de répondre aux besoins grandissants du Symposium de Télévision. La vision initiale était donc confirmée.

La troisième étape, terminée en avril 1993, a apporté un développement décisif : un auditorium avant tout dédié à la musique classique est venu étendre en hauteur l'extension précédente. Cette étape avait été préalablement approuvée en votation populaire, à 62 %, en janvier 1990. Elle a marqué un renouveau dans l'offre, en ajoutant la possibilité d'organiser des manifestations culturelles de niveau international dans un magnifique écran, mais aussi des conférences et des expositions.

Ensuite, de nombreuses rénovations profondes ont rythmé le développement des installations. Selon le préavis numéro 2 /2018 de la Municipalité de Montreux, 113,13 millions de francs ont été investis dans le bâtiment depuis 1972, dont 41 millions pour des rénovations et des mises à niveau importantes.

Aujourd'hui, d'importants travaux de renforcement structurel sont nécessaires afin de répondre à de nouvelles exigences légales et normatives pour assurer la sécurité

et la pérennité de l'installation. Il s'agit notamment de répondre aux dernières normes en matière de résistance sismique, et d'assurer l'évacuation des utilisateurs en cas d'incendie. Les non-conformités actuelles mettent en cause l'exploitation même du centre.

Comme ces lourds travaux impliquent la fermeture du centre entier pendant 21 mois, il faut en profiter pour adapter l'offre et les locaux aux besoins futurs du marché et aux prochains défis sociétaux. En effet, les attentes des organisateurs d'événements et de la population ont fortement évolué depuis les années septante. Le développement du centre par étapes a par ailleurs procuré des installations peu homogènes et difficiles à exploiter. **Il s'agit donc de tirer parti de la rénovation pour remodeler l'ensemble de manière ciblée**, en optimisant l'utilisation des ressources pour le meilleur résultat à long terme.

Cette rénovation est le fruit de nombreuses itérations entre le propriétaire des locaux - la commune de Montreux - l'exploitant et les partenaires. La réflexion a abouti à une refonte de la mission même de CCM S.A.

Le but est que le centre puisse contribuer durablement au développement de Montreux. Les activités envisagées doivent être source de qualité de vie dans la région, et à l'origine d'activités économiques prospères et respectueuses de l'environnement.

Ainsi, les intérêts des habitants de la commune ont été placés au premier plan dans les études qui ont abouti au présent business plan. Du financement qui implique davantage les partenaires aux aspects architecturaux, pour aboutir à des activités plus accessibles aux sociétés régionales, cette étape marque en effet la volonté de mieux servir la région. Il s'agit de procurer aux Montreuusiens un instrument adéquat pour le développement durable de leur commune.

2.2

LIENS ENTRE LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET LE CENTRE



262 070

visiteurs annuels



6,2 Mio

chiffre d'affaires annuel

2m2c joue le rôle de moteur économique régional. Considéré spécifiquement, son seul chiffre d'affaires moyen annuel de CHF 6,2 millions (moyenne 2013-2017) n'est pas représentatif de son impact économique pour la région.

Pour évaluer cet impact, il faut prendre en considération les 262 070 personnes en moyenne qui ont poussé chaque année la porte d'entrée du centre (moyenne 2013-2017). Près de la moitié de ces visiteurs sont venus pour écouter de la musique dans le cadre d'un festival, et plus de 78 000 pour visiter une exposition. Environ 48 000 personnes sont venues dans le cadre d'une conférence, d'un meeting, d'un congrès, d'une manifestation professionnelle

ou de spectacles variés.

Ces festivaliers, ces amateurs de musique et d'art, ces chercheurs et ces techniciens, ces spécialistes de la santé et autres professionnels de haut niveau apprécient tous les nombreuses prestations offertes dans la région pendant leur séjour. En considérant les activités du centre sous cet aspect, on comprend mieux le facteur multiplicateur que de nombreuses études ont mis en lumière entre les affaires propres au 2m2c et la vie économique régionale. Comme le démontre l'étude de E&Y ci-dessous, le nombre de nuitées est corrélé au chiffre d'affaire réalisé par le 2m2c.

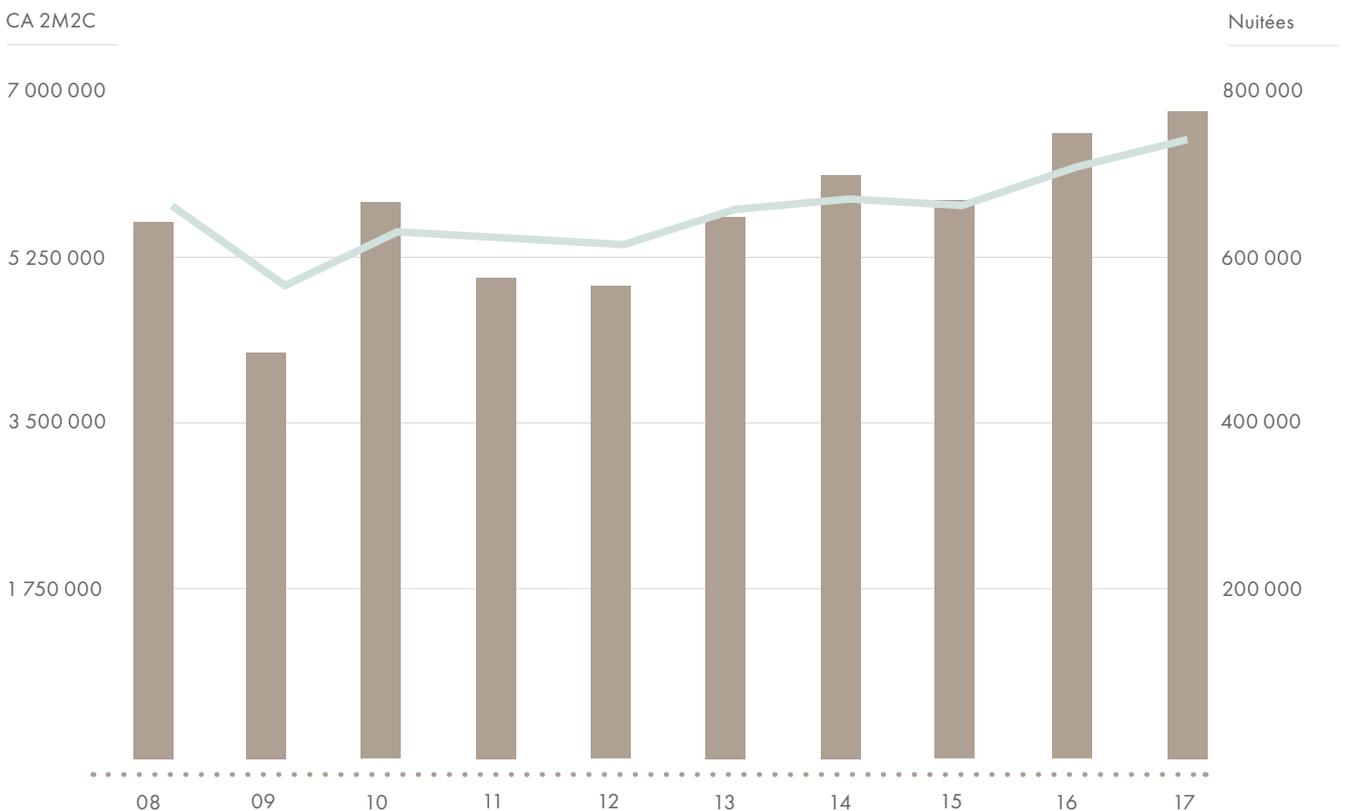
Les visiteurs du centre ne font toutefois pas que séjourner dans des hôtels et manger dans les

restaurants. Ils s'approvisionnent aussi dans les commerces régionaux, ils utilisent tous les services privés et publics à disposition ; certains reviennent même à Montreux régulièrement par la suite. En deuxième ou troisième cascade, c'est toute l'économie privée et institutionnelle qui est stimulée. Ces aspects seront développés ultérieurement dans ce business plan.

En tant que moteur de l'économie régionale, **le centre doit donc adapter au mieux les prestations qu'il délivre, en privilégiant la qualité plus que la quantité**, en fonction d'une stratégie claire.

Analyse du nombre de nuitées totales et du CA réalisé

● CA 2M2C ● Nuitées



2.3

EVOLUTIONS-CLÉ DU CONTEXTE DEPUIS LA CONSTRUCTION

La société a beaucoup évolué depuis la construction de la première étape, en 1973. À l'époque, la consommation énergétique des installations paraissait moins essentielle. La mobilité posait moins de soucis aux habitants de la ville et aux hôtes. Le marché n'était pas aussi global et la concurrence moindre. Le développement économique constituait l'alpha et l'oméga pour mesurer l'accroissement du bien-être. Enfin, d'autres préceptes prévalaient

en matière de responsabilité environnementale et sociale.

Les discussions qui ont eu lieu avant la construction de la dernière grande extension, qui incluait l'Auditorium Stravinski, avaient déjà été marquées par un tournant dans les valeurs et les besoins qui animaient notre société. Il ne s'agissait plus seulement de développer la quantité des congrès et d'amener le plus de monde possible à Montreux, mais de tenir compte de la qualité de vie et des prestations offertes à la population locale. Cette situation a bien entendu encore évolué depuis.

L'offre culturelle qui s'est alors ajoutée à la palette des prestations du centre des congrès, a indéniablement apporté un rayonnement international supplémentaire à Montreux. Alors que l'Auditorium Stravinski avait été prévu

initialement pour la musique classique, le Montreux Jazz Festival y a rapidement trouvé un nouvel essor. Le Montreux Comedy Festival s'y est aussi développé, ainsi que la Saison culturelle. Sans oublier le MAG et polymanga dans les autres parties du bâtiment. L'ensemble de cette offre culturelle diversifiée, en sus du Septembre Musical, profite à la population régionale, en parallèle avec les prestations en matière de congrès et pour des manifestations professionnelles, plutôt destinées aux hôtes de Montreux.

Le centre tel qu'il est conçu actuellement ne permet toutefois pas une exploitation modulaire et fractionnée optimale. Il s'agit donc de profiter de l'opportunité actuelle pour améliorer ces aspects et pour contribuer à un développement régional qui soit conforme aux



aspirations sociétales contemporaines.

Le seul développement économique ne suffit plus. Le centre des congrès doit aussi contribuer à la qualité de vie dans la région. **Les prochains développements doivent donc tenir compte des restrictions en matière de ressources, qu'il s'agisse d'énergie, de transport et de mobilité, mais aussi de services publics comme la gestion du trafic ou la sécurité.**

Les solutions que nous recherchons doivent tenir compte des coûts d'exploitation, bien

entendu. Elles devront par exemple réduire les coûts liés aux installations provisoires qui doivent être renouvelées chaque année lors des festivals. Dans un esprit responsable, les solutions proposées doivent aussi tenir compte des externalités au niveau de la région, voire du canton. **Par rapport à la situation actuelle, les besoins et les attentes des différentes parties prenantes à nos affaires doivent donc être davantage intégrés dans l'exploitation future du centre.**



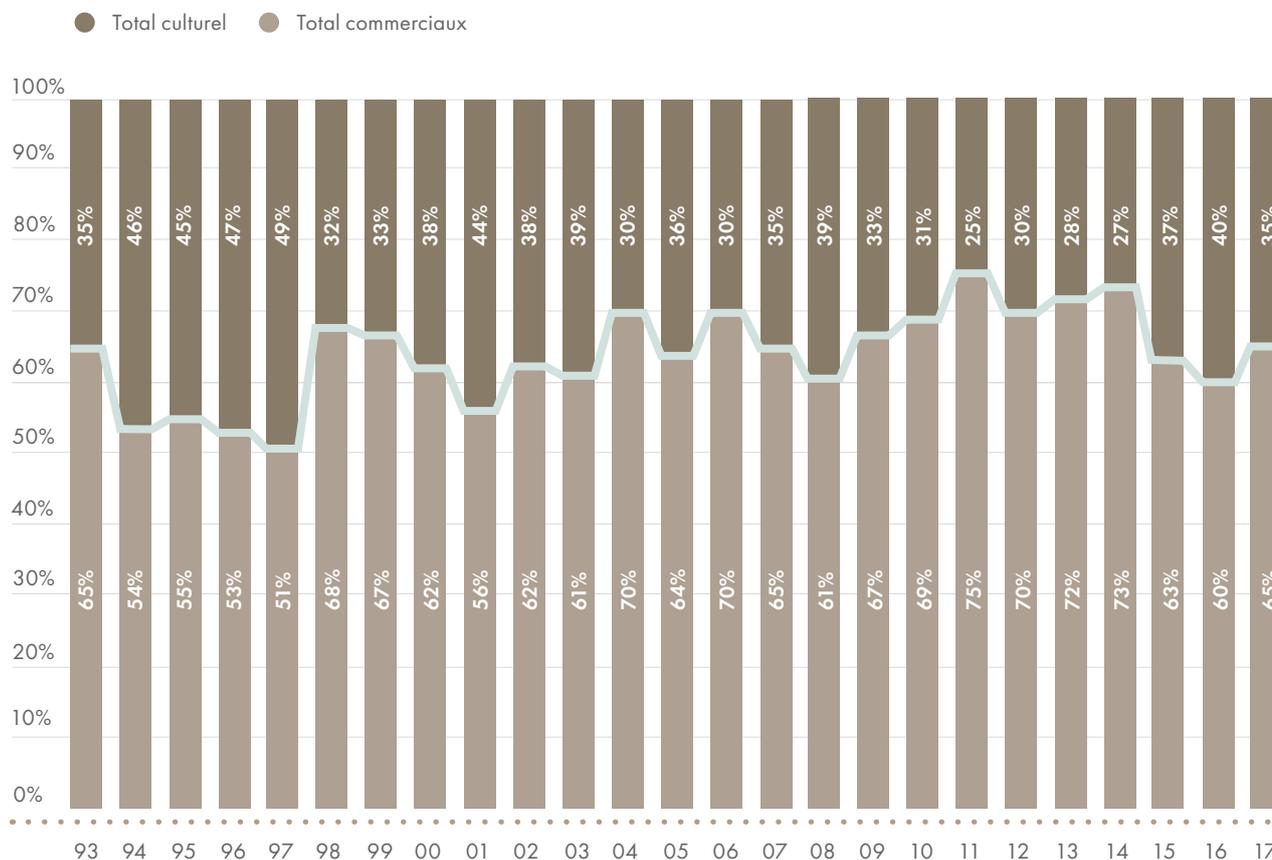
“

L'unité de lieu est un atout de la destination et nous souhaitons continuer à privilégier la mobilité douce et la faible consommation énergétique.

”

1993 - 2017

Répartition événements 2m2c culturels / commerciaux



2.4

CONCURRENCE ET MARCHÉ

2.4.1

Le marché MICE

Suisse, une destination MICE malgré un léger recul des retombées économiques

La Suisse : une destination MICE avec des atouts de taille

Les données délivrées dans cette partie sont issues des Meetings Report Schweiz édités par le Switzerland Convention & Incentive Bureau (SCIB)

Au centre de l'Europe

Desserte optimale

Préoccupations environnementales

Équipements professionnels de grandes dimensions

Qualité reconnue de l'hôtellerie

Image prestigieuse

Aura internationale

Multilinguisme et multiculturalisme

Activités de montagne disponible

Faible TVA : 7.7%

Stabilité politique et économique

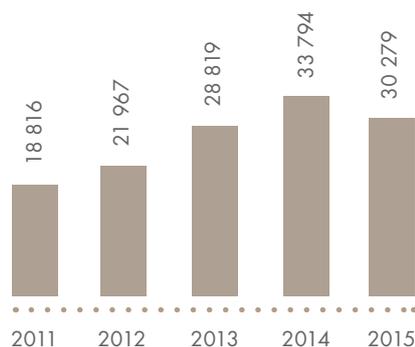
Durée des manifestations de plus en plus courte

- 2/3 des événements se déroulent sur une seule journée en 2015, contre 58% en 2011.
- Les meetings de plus de 4 jours et plus ne représentent que 10% des MICE.

Un marché avant tout urbain

- 84% des événements organisés en Suisse le sont en milieu urbain, **avec une croissance pour les petites villes (dont fait partie Montreux) = 22% des manifestations en 2015 contre 19% en 2011, au détriment des grandes villes.**
- Les 5 principaux centres urbains suisses concentrent 62% des événements contre 71% en 2011.

Nombre d'événements organisés en Suisse via suisse tourisme

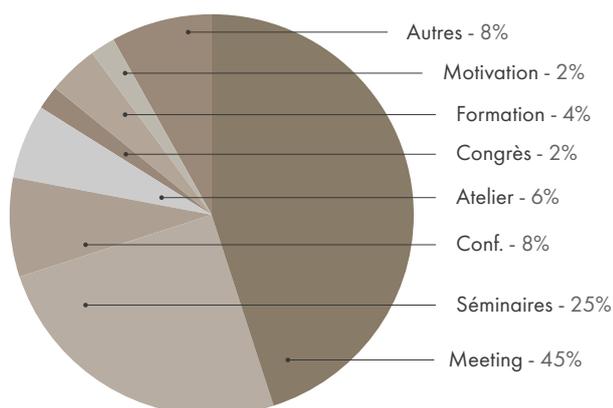


Événements organisés dans toute la Suisse, durant une journée ou plus et réunissant au minimum dix participants.

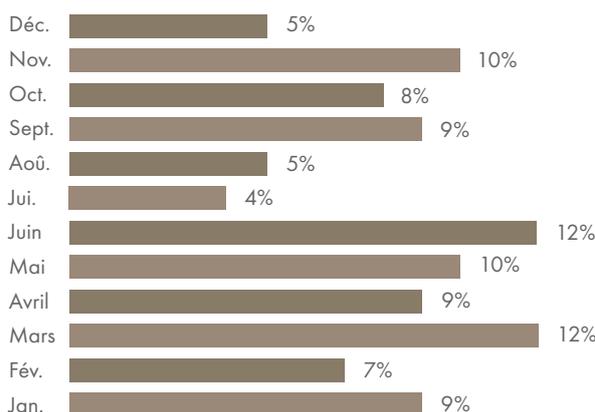
- **Marché des MICE** = 1.8 milliard de CHF en CA (directs et indirects) en 2015
- Cette régression s'explique par des facteurs qui ne sont pas spécifiques à la Suisse et s'observent plus largement en Europe :
- **Réduction de la durée des événements** et donc baisse du nombre de nuitées. Le marché MICE génère 17.7% des nuitées hôtelières suisses contre 19% en 2011
- **Baisse du nombre de participants** par événement,
- **Concurrence internationale** sur le marché.

Le marché des MICE dominé par les séminaires nationaux d'une journée

Répartition des événements par typologie - 2015



Saisonnalité des événements en Suisse en 2015



Marché dominé par les séminaires/ meetings

- Meetings et séminaires = 70% des manifestations organisées en Suisse. Il s'agit d'une appellation générique qui peut recouvrir plusieurs activités ou motifs combinés. Quoi qu'il en soit, ce sont les réunions organisées par l'entreprise pour son propre personnel et/ou ses partenaires commerciaux qui dominent.
- Réduction du volume des événements supra-entreprises de plus grande ampleur (congrès, conventions, conférences, ateliers,...): perte de 8 points entre 2011 et 2015.

Un marché national

- La grande **majorité des manifestations sont nationales.**
- Les événements internationaux (pas plus de 20% de participants suisses) restent peu fréquents (entre 15 et 20%) et ont lieu à près de 90% dans l'un des 5 grands centres urbains suisses.

Saisonnalité complémentaire au tourisme de loisirs

- **43% des manifestations se déroulent au printemps**, période propice aux bilans, assemblées générales, conférences et conventions internationales...
- L'été, saison peu propice au marché des MICE (ralentissement de l'activité des entreprises, congés des salariés, ...) => l'essentiel de l'activité MICE se concentre sur la basse saison touristique et est donc très **complémentaire** au tourisme de loisirs.

Des réservations qui se font de plus en plus en direct

- Progression des réservations en direct: 81% des entreprises, contre 69% en 2011: c'est une tendance générale qui s'observe également sur la branche de tourisme de loisirs et dans les Centres des Congrès européens.
- Avec toutefois des nuances en fonction de la typologie des organisateurs (par exemple, 89% des associations passent par un intermédiaire), du niveau de connaissance du pays (origine de l'entreprise organisatrice) et du type de manifestations.

2.4.2

Les concurrents suisses

Nous avons identifié ci-dessous les entités qui peuvent procurer des prestations partiellement comparables au 2m2c en Suisse. Ci-dessous un répertoire des concurrents helvétiques les plus directs.

2.4.3

Les attentes du marché

Pour compléter les caractéristiques majeures en terme d'accessibilité, de capacité d'accueil

et d'image de la destination, les attentes du marché se développent comme suit:

- Les centres de congrès se dotent d'outils de plus en plus performants afin de répondre aux exigences des clients en termes de sonorisation, d'éclairage, de projection et de domotique.
- Proposition d'espaces modulables adaptés en fonction du type d'événement afin de diversifier l'activité et d'optimiser l'utili-

sation des espaces.

- Prise en compte du développement durable et des préoccupations environnementales.
- Une offre de services intégrée au centre en terme de restauration, de traduction ou d'animation par exemple.

Source : Switzerland Convention & Incentive Bureau © 2017 - Coach Omnium

Entité, lieu, capacité max.	Offre, forces et faiblesses	Impact et collaborations
Beaulieu, Lausanne, 5'200	Doté d'une accessibilité moyenne malgré le parking, il souffre d'un image vieillissante, de la perte de surface avec l'arrivée d'une école d'infirmière, de l'agence antidoping et d'un tribunal du sport, et de l'avenir incertain des partenariats liés à MCH, qui ne gère plus que ses propres expositions, et Opus One qui gère le théâtre lequel doit aussi être rénové pour des raisons de sécurité.	Membre SCC Nous pourrions proposer un contrat de gestion des espaces restants (commercialisation & exploitation des événements).
SwissTech Convention Center, Ecublens, 3'000	Le must des centres des congrès en Suisse en rapport avec l'investissement consenti, mais rencontrant des difficultés financières. Sera-t-il sauvé par la Confédération ? Un business model complètement différent normalement axé sur les congrès scientifiques, pas de spectacle et bénéficiant de toute l'infrastructure EPFL. Malheureusement encore trop axé sur le marché corporate. Pas d'unité de lieu : loin du centre-ville, de la gare et des hôtels. Environnement direct peu « glamour ».	Un dialogue existe dans le cadre de la structure Lausanne Montreux Congrès dans laquelle nous devons renforcer notre présence et l'alliance « Swiss Convention Centers » (SCC). Il devrait idéalement se focaliser sur les entreprises et sortir des expositions et événements « corporate ».
Palexpo, Genève, 10'000	Considéré maintenant avant tout comme un organisateur d'expositions (CA de 92 MCHF en 2012), avec quelques événements parallèles de grande envergure gourmands en m ² (Tennis, Jumping, Concerts), il gère également l'Arena. N'est concerné que par les congrès de plus de 2500 personnes ne pouvant se tenir ailleurs.	Pourrions envisager d'être une pépinière de nouveaux salons qui pourraient ensuite grandir chez eux.
CICG Genève, 2'200	Il est le bras armé du canton et de la ville pour accueillir les conférences internationales dont les loyers sont payés par la confédération, et bénéficie dès lors d'un avantage concurrentiel évident. Sans vue sur le lac, dans un environnement sans charme et loin des hôtels, il souffre d'une architecture/décoration vieillissante. Il compte un restaurant ouvert le midi à destination des organisations internationales environnantes. Un programme de rénovation technique et esthétique est prévu en 2020.	Membre SCC Sa gratuité nous prive de réunions avec les organisations internationales sauf quand il n'y a plus de chambres disponibles (ex, Conférence sur la Paix en Syrie).

Entité, lieu, capacité max.	Offre, forces et faiblesses	Impact et collaborations
Berne Expo, 6'000	Jusqu'alors très axés expositions (accueil & organisation), ont actuellement un projet de halle multifonctionnelle + palais des congrès adjacent. Un peu excentré, environnement peu glamour, pas de grande capacité hôtelière à proximité, une marque de destination peu internationale http://www.bernexpo.ch/fr/desktopdefault.aspx/tabid-4797/	Pourrait devenir un concurrent sur le marché « corporate », congrès et concerts.
Kursaal Bern, 1'500	Un ensemble composé d'un hôtel doté lui-même d'un centre de conférence, d'un casino et de plusieurs espaces événementiels de grande capacité incluant un auditorium multifonction. Un peu excentré du centre-ville dans un quartier résidentiel. Un CA de 85 MCHF pour 430 employés incluant l'activité de l'hôtel, du centre, des Casinos de Berne et Neuchâtel et le traiteur Wälchli Fest AG.	Membre SCC
Kongresshaus Zürich, 1'640	Palais des congrès et salle de musique hébergeant le réputé « Tonhalle Orchester Zürich » il est actuellement en travaux pour un projet de rénovation d'envergure d'un montant de 240 millions et rouvrira en 2020 quand nous fermerons. https://kongresshaus.ch/en/umbaprojekt/ Jusqu'alors il cumulait une activité musicale et une activité congrès-corporate, avec une offre restauration (2 restaurants et une boîte de nuit) qui réalisait 60% du chiffre d'affaires (18 MCHF). Même si nous serons en concurrence, il renforcera l'attractivité de la Suisse pour les Congrès.	Membre SCC
Kursaal Interlaken, 1'500	Un ensemble assez similaire au Kursaal Berne qui comprend un casino, des restaurants et un centre de congrès au cœur de la destination avec plusieurs hôtels à proximité, une destination assez similaire à Montreux en termes d'environnement. Site multi événements pour petites expos, fêtes/soirées, « corporate meeting » et congrès, avec lequel nous sommes souvent en concurrence pour les congrès nationaux, la notoriété et l'accessibilité rendant plus difficiles les candidatures internationales. Réalise un CA Congrès/Événement/Restauration de 7 MCHF (hors jeux 10 MCHF) à peu près identique au nôtre. Changement de l'équipe dirigeante en 2018.	Membre de SCC

Entité, lieu, capacité max.	Offre, forces et faiblesses	Impact et collaborations
KKL, 1'900	Avant tout un lieu de concert avec une programmation musicale très étoffée laissant peu de places aux événements congrès et « corporate », il bénéficie d'une architecture audacieuse (Jean Nouvel) et d'un emplacement privilégié au bord du Lac de Lucerne à toute proximité de la gare et des hôtels lesquels ont peu de disponibilité due à la forte attractivité touristique de la destination. Ouvert sans restaurant il en dispose maintenant de 3 qui représentent plus de 60% du CA (forte activité traiteurs liée au festival et concerts avec exclusivité).	Membre SCC Partenariats dans la musique et le spectacle pourraient être envisagés.
Congress Center Basel, 6'000	Avec le STCC, le seul centre de Suisse (14 000 m ²) dédié à 100% au congrès et conférences, intégré physiquement aux bâtiments de la foire de Bâle (125 000 m ²), et financièrement dans le groupe MCH (CA de 493 MCHF mais avec une perte de 110 MCHF en 2017). Bénéficie pleinement de la forte activité économique de la région, de son accessibilité internationale, de sa forte notoriété (Art Basel et BaselWorld) de ses attractions culturelles et d'un emplacement idéal en plein centre.	Membre SCC
Davos, 1'800	Inauguré en 1969 et ré-ouvert en nov. 2010 après 20 mois de travaux pour un montant de 38 MCHF, d'une capacité comparable à celle de Montreux (12 000m ²), il bénéficie de 3 000 chambres d'hôtels à proximité incluant 14 hôtels avec salles de conférences/événements. Seule destination MICE de cette taille à 1 500 m d'altitude au pied des pistes, elle bénéficie de la notoriété du WEF mais souffre d'une accessibilité difficile (2,5 heures de Zurich). Géré par l'office du tourisme.	Membre SCC
Palazzo dei Congressi Lugano, 1'130	Construit en 1975 pour 34 MCHF, au sein d'un magnifique parc en bordure du lac, il dispose d'environ 5 000m ² de surfaces événementielles, dont un auditorium de 1 130 places avec fosse d'orchestre autorisant les opéras, le tout pouvant être complétées par des structures temporaires extérieures et d'autres sites à proximité (villa ciani, asilo ciani et LAC). Pénalisé par une image désuète et d'installations vieillissantes, il devait faire l'objet d'une rénovation majeure malheureusement jamais votée, les fonds ayant été alloués à la construction du LAC doté d'une auditorium de 1 000 places pour musique et théâtre. Il est géré par la ville via son département Lugano Eventi. Sa situation géographique centrale au bord du lac et sa proximité de l'aéroport de Milan lui confère des atouts assez similaires à Montreux.	Membre SCC

Projets d'ouvertures et de rénovations de Centres des Congrès (liste non exhaustive):

- The «circle» à l'aéroport de Zurich: projet de centre de services (160 000 m²) mené par l'exploitant de l'aéroport de Zurich et son partenaire Swiss Life qui comprendra entre autres, 2 hôtels et un centre de congrès (gérés par Hyatt).
- Kongresshaus Zurich: modernisation, rénovation et extension de l'infrastructure. Fermeture en août 2017 jusque fin 2019. Inv = 240 MCHF.

Ouvertures/rénovations récentes:

- Hall 622 Zurich: nouveau lieu évé-

nementiel. Superficie de 4 200 m²; ouverture début 2017.

- Samsung Hall à Zurich: centre événementiel doté des toutes dernières technologies audio visuelles et d'éclairage. Superficie de plus de 4 500 m² répartie en 3 espaces.
- Extension du casino Kursall Interlaken: auditorium de 1 200 places (25 MCHF).
- Swiss Tech Convention Center à Lausanne: 1^{er} centre des congrès en Europe équipé d'une technologie permettant d'automatiser la modularité des salles et de les reconfigurer (plus de 200 MCHF).
- Davos Congress Centre: extension de 5 000 m² (37.8 MCHF).

- Palexpo et Kursall Bern: rénovation
- BEA Bern Congress: ouverture halle événementielle de 10 000 m² (45 MCHF).

Les centres des congrès suisses ont chacun leur spécificité: MCH Group (gestionnaire de Beaulieu et Bâle) propriétaire de salons, Palexpo organisateur de salon et accueil d'événements grands publics, Swisstech à vocation congrès via l'EPFL, Interlaken dans un complexe touristique-hôtelier, Lucerne orientée vers la culture, 2M2C à double vocation MICE/culture...

Quelques projets de création / extension / rénovation de centres de congrès en Europe.

Centre de congrès	Année	Budget annoncé
Le Grimaldi Forum Monaco	2010	Rénovation: 15 millions d'euros
Palais des congrès de Rimini	2011	Création: 110 millions d'euros
Liverpool Arena Convention Center	2014	Extension: 40 millions de livres
PEX Strasbourg	2017	Extension et modernisation: 180 millions d'euros
Cork Events Center	2018	Création: 65 millions d'euros
Palais des congrès du Touquet	2018	Rénovation et agrandissement: 21 millions d'euros
Palais de congrès de Metz	2018	Création: 56.9 millions d'euros
Centre d'expo, séminaires et congrès d'Annecy	2019	Création: 45 millions d'euros



“
Ce qui caractérise le 2m2c, c'est l'extrême polyvalence de son activité! ”

En synthèse, **ce qui caractérise 2m2c, c'est l'extrême polyvalence de son activité**, où des manifestations culturelles de niveau international peuvent se conjuguer et s'alterner avec des congrès, des rassemblements ou des expositions de tous types, **dans un splendide environnement**. Montreux, avec sa localisation et sa réputation, fait partie intégrante de l'offre et il s'agit de préserver cet aspect.

FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS ET MENACES ACTUELLES

Forces

- Cadre valorisant au bord du lac et unité de lieu (gare, hôtel, casino...)
- Evolution positive de l'activité du 2m2c, un très bon taux d'occupation, des durées de congrès relativement longues.
- Un centre de congrès qui présente la spécificité d'une activité plurielle (culturelle/MICE/ évènementielle) et complémentaire.
- Grande capacité et modularité du 2m2c.
- Auditorium Stravinski unique.
- Equipe du 2m2c professionnelle et commerciale.
- Des attraits touristiques variés et qui jouissent d'un certain prestige.
- Une offre hôtelière 4 & 5* développée et diversifiée.
- Un vrai savoir-faire régional et une facilité de mettre tous les acteurs autour d'une table pour les événements majeurs.
- Climatisation par le lac et toit végétal.
- Neutralité et stabilité helvétiques.
- Fiabilité des services et des infrastructures du pays.

Faiblesses

- Accessibilité problématique depuis certaines localités internationales.
- 2m2c vieillissant: bâtiment et équipements.
- Certains plafonds trop bas nous privant d'événements nécessitant luminosité et bonne visibilité.
- Des circulations verticales et horizontales complexes combinées à un manque d'entrées par bâtiment et par niveau, le tout rendant difficile l'accueil de plusieurs événements simultanés ou un seul gros événement utilisant la totalité du 2m2c
- 30% de la surface totale est vétuste et ne génère que 15% du CA total.
- Tarifs élevés liés à des coûts d'exploitation élevés.
- Insuffisance de stationnements organisateurs.
- Choix limité de prestataires traiteurs.
- Pas de restaurant pouvant servir les manifestations à faible budget et les participants des spectacles et expositions.
- Performance énergétique.
- Offre réduite en hôtels 3* à Montreux même.

Opportunités

- Un marché événementiel et congrès en croissance à l'international comme en Suisse.
- Renforcement du positionnement MICE de la Suisse grâce notamment aux nombreuses rénovations / modernisation de Centre de Congrès et à son image sécuritaire.
- Une marque Montreux à forte notoriété et une destination synonyme de « perle de la Riviera ».
- Un positionnement MICE affirmé sur Montreux grâce à une offre développée en prestataires de salles et services.
- Mise en commun de services généraux entre le 2m2c et les Festivals (RH, finances, marketing digital, graphisme, sponsoring, développement B2B, régie événementielle, billetterie, boutique, achats).
- Opportunité de créer à Montreux et sur la Riviera une filière « Évènementielle » incluant créateurs de contenus, organisateurs, logisticiens, fournisseurs de services et équipements, et écoles, pour devenir un Pôle économique pour incubation, accompagnement, développement de sociétés dédiées à l'événementiel génératrices d'emplois.
- Construction de nouveaux hôtels dans la région
- Insuffler une nouvelle dynamique pour Montreux

Menaces

- Une offre sur la destination (restauration, commerce, hôtellerie, 2m2c) qui se dégrade et pourrait nuire à terme à son image et à son activité.
- Un marché très concurrentiel: nombreuses créations de centres de congrès et projets de rénovation / modernisation en Suisse et à l'international.
- Qualité des espaces de réunions et des équipements = critère primordial pour les organisateurs de réunions.
- Qualité et créativité en restauration = éléments essentiels sur le marché des MICE.
- Une offre hôtelière haut de gamme, peu accessible pour certains organisateurs et parfois vieillissante.
- Multiplication des salles de concerts / spectacles et des Festivals.
- Renchérissement des artistes.
- Une activité par nature éphémère et très sensible aux aléas conjoncturels (récession économique, taux de change, épidémies, etc...).
- Menace sécuritaire mondiale

UNE RÉFLEXION DURABLE AU NIVEAU RÉGIONAL

Nos choix stratégiques doivent tenir compte des nouveaux défis sociétaux. La densification urbaine rend les perturbations des très grandes manifestations plus difficiles à accepter pour la population; il s'agit donc de ne pas les multiplier exagérément. Par ailleurs, on ne peut plus compter indéfiniment sur le travail de milice pour gérer le trafic et la bonne volonté des riverains lorsque des dizaines de milliers de personnes déferlent simultanément

à Montreux. Il s'agit d'exploiter de la manière la plus continue et régulière possible les infrastructures d'accueil, mais aussi les réseaux de transport et les possibilités de parcage. Dans l'idéal, il faut donc rechercher à cumuler de nombreuses manifestations de petite et moyenne importance, en ciblant les manifestations les plus appropriées à l'écran dont nous disposons.

La qualité du développement doit donc compter autant que la quantité des événements planifiés, dans l'intérêt de toutes les parties concernées (canton, région, commune, population et organisateurs de manifestations), qui devront in fine assumer la responsabilité et le coût des opérations. C'est dans cet esprit

que le présent business plan a été élaboré, en cherchant à exploiter au mieux toutes les infrastructures existantes. Dans cette optique, c'est la recherche d'une intensification régulière de la location des surfaces existantes qui a été visée, plus qu'une extension qui induirait des nouvelles perturbations. Par ailleurs, ce sont les activités à forte valeur ajoutée qui ont été privilégiées, en cherchant à développer prioritairement des manifestations dont les participants procurent le plus de retombées économiques pour la région, en générant de l'emploi et des revenus communaux utiles à toute la population.

VALEURS, VISION ET MISSIONS DE L'ENTITÉ

CCM S.A. a revu sa «boussole stratégique» en l'orientant davantage vers des prestations offertes à la population communale et régionale. C'est dans cet esprit de service que Montreux a investi dans ce centre, et il s'agissait de mieux mettre en avant ces aspects avant d'entreprendre les rénovations.

3.1

VALEURS

- **Enthousiasme** pour accueillir nos hôtes
- **Professionalisme** et compétence
- **Attention** au développement durable
- **Symbiose** avec la vie régionale

3.2

VISION

2m2c est le moteur d'un renouveau de la destination Montreux. Ses activités commerciales et culturelles servent les intérêts de la population et ceux des acteurs économiques majeurs de la région, dans le respect de l'environnement. **Notre ambition est de développer et pérenniser les festivals existants**, et de nous positionner comme **la destination idéale pour l'accueil des rencontres professionnelles et des congrès**.

Dans ce but, des installations polyvalentes et modulables permettent une exploitation optimale des ressources, et d'accueillir un plus large éventail d'événements. Le centre s'ouvre sur son environnement et met en valeur la beauté du site.

Pour mettre en œuvre cette stratégie, le 2m2c dispose d'une équipe de professionnels enthousiastes, tant dans la prospection que dans l'acquisition de nouveaux événements. Ils ont à cœur d'accompagner les organisateurs jusqu'à la réussite finale de leurs manifestations.

3.3

MISSIONS

- Développer et pérenniser des événements à forte création de valeur (sociétale et économique);
- Se distinguer par l'excellence de notre accueil et de nos services;
- Contribuer à un développement régional harmonieux et durable;
- Tisser des liens forts avec des prestataires régionaux;
- Réduire autant que possible la charge sur les contribuables;
- Participer activement au rayonnement de Montreux, du canton et de la Suisse.

CE QUE NOUS VOULONS ENTREPRENDRE

4.1

ASSURER LA SÉCURITÉ DE NOS HÔTES

En tant qu'entité parapublique, mais aussi comme entrepreneur responsable, **CCM S.A.** place la **sécurité des usagers du centre au tout premier plan**. Des manquements importants marquent toutefois les infrastructures, comme nous les exploitons aujourd'hui.

D'une part, les exigences en matière de voies de fuite et de résistance des constructions ont fortement évolué depuis la construction initiale. À ce sujet, il faut préciser que l'utilisation contemporaine des locaux est beaucoup plus intensive que l'utilisation prévue à l'origine, surtout dans l'Auditorium Stravinski. Plus de 4 000 personnes participent à certains concerts lors du Montreux Jazz Festival. Leur évacuation par les seuls escaliers principaux et les sorties de secours actuelles étiquetées pourrait vite se révéler très problématique.

D'autre part, les menaces et les risques lors de fortes concentrations populaires ont beaucoup progressé au fil des dernières années. Lorsque la foule s'amasse, le moindre mouvement de panique peut avoir de graves conséquences. La protection incendie n'est donc qu'une facette des risques identifiés.

Ni CCM S.A., ni la Commune, ni les assurances ne peuvent plus assumer la responsabilité d'une telle situation. Il faut construire des voies de fuite supplémentaires et renforcer la structure de l'immeuble.

Ces travaux touchent l'entier des structures de l'immeuble et sont extrêmement coûteux. Ils nécessitent l'arrêt de l'exploitation pendant presque deux ans. Ce dernier point constitue un aspect



2600
CHF

LE COÛT DE 86 MILLIONS RAPPORTÉ À
LA SURFACE DU BÂTIMENT REPRÉSENTE
CHF 2 600 AU M².

essentiel dans les réflexions qui ont été menées: il faut profiter de ce laps de temps pour régler intelligemment tous les problèmes structurels liés à l'immeuble.

4.2

PÉRENNISER LES INVESTISSEMENTS GRÂCE À DES INSTALLATIONS ATTRACTIVES

Les travaux de sécurisation auront un caractère invasif dans la plupart des locaux qui constituent le centre. De toute évidence, **cela constitue une opportunité pour rénover des installations qui ne correspondent plus aux exigences** contemporaines du marché.

Toutefois, dans un immeuble de 33 000 m², toute intervention prend une dimension économique qui se chiffre en millions de francs. La surface du centre représente par exemple plus de 200 villas familiales. Le haut degré de technicité de l'immeuble (automatisation, réseaux câblés, ventilation, domotique, logistique) contribue à rendre toute intervention complexe. Le coût de 86 millions rapporté à la surface du bâtiment représente CHF 2 600 au m².

Une longue phase d'itération entre le propriétaire des murs, la commune de Montreux, l'exploitant CCM S.A. et ses utilisateurs, a donc été entreprise pour sélectionner avec soin et parcimonie les éléments qui devraient être remplacés, et ce qu'il fallait conserver.

Montreux reste en effet une commune de taille restreinte, et la capacité de financement de son tissu économique global est en relation.

4.3

DÉVELOPPER DES ACTIVITÉS TOURISTIQUES DURABLES ET RESPONSABLES

La simple rénovation profonde des installations existantes ne permet pas de **s'adapter aux besoins de l'avenir**. Ces besoins sont émis par le marché, bien sûr, mais sont aussi dictés par la mission de CCM S.A. envers la population régionale.

Les attentes du marché sont en lien avec l'expérience que vivront les hôtes lors de leur visite du site. Il s'agit de leur offrir **des locaux lumineux, modulaire, équipés** pour qu'ils puissent **pratiquer leurs activités professionnelles ou culturelles dans les meilleures conditions possibles. Les prestations doivent être au niveau de l'offre** de nos concurrents helvétiques, mais aussi à celui des autres acteurs internationaux. Ces prestations doivent enfin être en adéquation avec notre destination, constituée d'un petit territoire, mais de splendides ressources naturelles.

Ceci nous amène aux besoins de la population régionale par rapport à 2m²c, qui viennent se conjuguer aux attentes des usagers venant de l'extérieur. Les habitants de la région aime-

raient aussi profiter de ces installations. Une partie des locaux qui seront rénovés, face au lac, pourront donc potentiellement être mis à leur disposition, pour des manifestations organisées par les associations locales ou régionales, par exemple, à des conditions adaptées.

Le concept multi-entrées permettra d'accéder aux différents modules du bâtiment de manière indépendante. Ces accès directs aux différents locaux permettront de **conjuguer différentes manifestations** de façon inédite, et de manière bien plus complémentaire et flexible qu'actuellement. Cet aspect est crucial pour un développement économique régulier au fil de l'année. Cette régularité profitera non seulement aux restaurateurs, aux commerçants et aux hôteliers et à leurs collaborateurs, qui pourront exploiter leur commerce avec moins de coups de bélier, mais à toute la population, grâce à une **utilisation plus régulière des infrastructures publiques** (services de voirie, parking, accès aux espaces publics, etc.).

Ce développement «doux» des activités constitue le fondement du modèle d'affaire qui a été retenu. Ce n'est pas la quantité des hôtes qui est visée, mais **la qualité et la valeur ajoutée de chaque visite lors de chaque manifestation** qui sont souhaitées. Cette politique est en parfaite adéquation avec la nature intrinsèque et l'espace limité de l'écran que constitue Montreux. C'est peut-être un des éléments les plus forts des réflexions qui ont lieu au fil des travaux conceptuels.



EVOLUTIONS DU MODÈLE D'AFFAIRES

5.1

LE CANEVAS DU MODÈLE D'AFFAIRES

Le canevas qui suit permet de valider le modèle d'affaires retenu pour la suite des opérations de CCM S.A. Ce modèle d'affaires est constitué par la cohérence de l'ensemble des mesures prévues, tant du point de vue de la rentabilité, que de celui du marché. Nous lui avons ajouté la valeur sociétale, comme décrit précédemment.

Il s'agit de comprendre les liens entre les ressources mises en œuvre par CCM S.A., les

prestations produites et offertes par les collaborateurs et les partenaires (« proposition de valeur »), la clientèle visée et les retombées que cette dernière procure à l'entité, puis finalement à la population. L'ensemble de ces facettes débouche sur des dépenses et des recettes, qu'il s'agit bien entendu d'équilibrer. La cohérence des options retenues pour développer nos affaires a ainsi pu être vérifiée et chiffrée, sachant que toute modification du modèle peut

être évaluée. CCM S.A. ne part pourtant pas d'une feuille vierge. Les affaires actuelles se soldent par des bénéfices, après encaissement des subventions communales régulièrement accordées, et sont même en progression ces dernières années. **Le modèle d'affaires actuel est donc pertinent et constitue un socle adéquat pour imaginer des nouveaux développements.**

Exercice	Résultat avant subvention	Subvention	Résultat comptable
2017	-214 325	462 778	244 483
2016	13 774	1 000 000	1 013 774*
2015	-552 330	1 000 000	447 670*
2014	-522 499	1 000 000	477 501*
2013	-905 774	1 000 000	94 226

Pour différencier le modèle d'affaires actuel et les développements prévus après la rénovation, grâce aux nouvelles infrastructures, les différents éléments du canevas (page suivante) ont été caractérisés en deux couleurs distinctes. En gris, les éléments actuels. En vert, les éléments nouveaux ou renforcés. Ce sont ces nouveaux éléments qui sont à la source des évolutions présentées dans le présent business plan.

* Résultat attribué à la réserve pour renouvellement technique (participation de CHF 1 million à la rénovation de l'Auditorium Stravinski)







“

En synthèse, l'offre sera plus compétitive, plus attractive, plus modulable et répondra encore mieux aux critères de nos nombreuses clientèles directes et indirectes. ”

5.1.1

L'offre et création de valeur pour les organisateurs et les participants

L'offre actuelle de 2m2c qui est adressée à ses clients potentiels leur permet d'organiser des événements comme des congrès, des rencontres professionnelles, des soirées d'entreprise, des expositions, des manifestations de tous types qui regroupent entre 100 et 1500 personnes, mais aussi des concerts et des manifestations culturelles de niveau international dans l'Auditorium Stravinski. Cette extrême di-

versité de l'offre est unique; c'est le côté positif de la construction par étapes de la maison, qui **a toujours visé à répondre à des besoins réels du marché.**

L'offre n'est pas composée exclusivement de locaux mis à disposition pour y dérouler des événements regroupant des centaines, voire des milliers de personnes. Des services particulièrement personnalisés accompagnent la location des surfaces. Ainsi, CCM S.A. répond aux demandes des clients en moins de 24 heures, et un interlocuteur polyglotte est dédié à chaque affaire. **Cela permet d'offrir des solutions taillées sur mesure pour chaque cas.**

D'autres opérateurs proposent de tels locaux en Suisse et à l'étranger, bien sûr, mais personne d'autre n'est en mesure d'offrir l'exclusivité ultime que représentent la ville de Montreux et le lac Léman en face des installations. La destination présente des avantages uniques qu'il n'est pas utile de décrire aux habitants de la région : une longue tradition hôtelière et d'accueil, une accessibilité correcte par de multiples moyens de transports, une ville accueillante, et un haut niveau de sécurité urbaine.

La rénovation permettra de renforcer certains aspects de cette offre unique. Ainsi, l'accessibilité directe et la mise en valeur de certaines surfaces jusqu'alors peu exploitées, ne permettront pas seulement d'améliorer la sécurité en cas d'évacuation, mais

aussi d'optimiser la mise à disposition des différentes surfaces à plusieurs clients ou besoins simultanément. **Cela permettra d'améliorer le taux d'occupation et le rendement des installations.** Les locaux rafraîchis et modernisés de manière ciblée répondront aux plus hautes exigences du marché (par exemple revêtements, sanitaires, domotique, mais aussi réseau informatique et WiFi).

La transformation de certains locaux tels que ceux des niveaux A4 et B1, face au lac, permettra de les attribuer à des plus petits groupes, comme des associations ou des groupements régionaux, ce qui améliorera l'ancrage régional du centre.

En synthèse, l'offre sera plus compétitive, plus attractive, plus modulable et répondra encore mieux aux critères de nos nombreuses clientèles directes - ceux à qui nous facturons les services - et indirectes, soit les festivaliers, les amateurs d'art et de musique, les professionnels et les participants aux différents événements. Leur satisfaction aux deux niveaux sera à la clé d'un nouveau souffle commercial pour le centre.

Le tableau qui suit présente l'évolution de l'offre, avec le nombre des différentes manifestations prévues, en relation avec la quantité de personnes qui afflueront dans nos locaux, et qui contribueront finalement à faire vivre Montreux pendant leur séjour :

Les habitants de la région bénéficieront aussi de cette offre remodelée. L'accès direct à des surfaces nouvellement fractionnées, tels les niveaux A4 et B1 face au lac, permettra de les mettre à disposition de sociétés locales ou régionales. Par ailleurs, **le développement « doux »** qui vise à intensifier par l'optimisation et la qualité plus que par une extension purement quantitative, en excluant un agran-

dissement, est propice à une meilleure intégration de l'activité touristique au sein de la société et de la cité. Les infrastructures publiques et privées seront mieux exploitées (quais, places, restaurants et hôtels, commerces, etc.), les surcharges de trafic réduits et in fine, la qualité de vie sera durablement assurée par ces choix ciblés et responsables.

Type de manifestation	Moyenne par année AVANT les travaux (données 2013-2017)			Moyenne par année projetée APRES les travaux (2025)		
	Nb Manif.	Nb participant par événement	Nb participant total	Nb Manif.	Nb participant par événement	Nb participant total
Festival	4.8	25 000	120 000	6	25 000	150 000
Congrès nationaux	6	450	2 700	8	450	3 600
Congrès internationaux	5	600	3 000	8	600	4 800
Soirée et fête d'entreprises	3.8	650	2 470	11	650	7 150
Événements spéciaux	11.4	1 200	13 680	13	1 200	15 600
Concerts	16	1 800	28 800	21	1 800	37 800
Réunions/conférence	22.6	500	11 300	32	320	10 240
Expositions professionnelles	3.2	600	1 920	5	600	3 000
Expositions grand public	4.6	17 000	78 200	8	17 000	136 000
Total des manifestations et visiteurs	77.4	47 800	262 070	112	47 620	368 190

5.1.2

Les segments de clientèle

Deux catégories de clientèle ont été définies pour élaborer la meilleure offre possible, et pour apporter des prestations adéquates ainsi qu'une prospection ciblée.

Premièrement, les clients directs, ceux à qui nous facturons les services et les locaux. Ce sont notamment des organisateurs de spectacles, des écoles, des PME, des entreprises nationales et internationales, des associations et des clients institutionnels. Ces organisateurs d'événements recherchent des prestations de haut niveau, qui procureront du plaisir aux participants à leurs events. Ils sont exigeants et nous devons satisfaire leurs attentes face

à la concurrence. Deuxièmement, et cela est en lien avec ce qui vient d'être présenté, les participants aux events sont aussi indirectement nos clients. Ce sont les 360 000 personnes qui expérimenteront chaque année personnellement les services et les prestations de 2m2c. Ce sont eux qui pourront ensuite promouvoir de la manière la plus puissante la destination, à condition que tout soit parfait.

5.1.3

Les canaux de vente

La rénovation tient donc compte de ce qui sera promis aux clients directs, mais aussi ce qui sera délivré aux usagers, sur place. Ces hôtes qui sont en bout de compte les agents du développement économique, social et environnemental recherché à Montreux, grâce à un tourisme responsable et durable.

Notons enfin la volonté de soutenir davantage des jeunes entreprises qui souhaiteraient développer des manifestations en utilisant l'écran 2m2c. La collaboration plus intensive avec les partenaires des mondes de l'événementiel et du tourisme, dans des locaux rénovés, nous permettra de développer des services transversaux communs (marketing, sponsoring, finances, RH et régisseurs entre autres pistes) et mettre ces services à disposition de nouveaux porteurs de projets. Cette stratégie permettrait de développer une pépinière événementielle porteuse de projets dans le tourisme et notre domaine.

Ce sont souvent des agences spécialisées qui assurent la vente et la distribution de nos prestations aux clients-cibles. Certaines sont externes à notre organisation, d'autres sont en lien plus étroit avec la région, comme le bureau de promotion et vente commun mis en place entre Lausanne et la Riviera. Il s'agira donc de valoriser au mieux les différents canaux de distribution, en mettant l'accent sur les partenariats qui ont été mis en place ces dernières années.

Nous allons aussi mettre l'accent à l'avenir sur la vente directe par nos équipes. Les nouvelles ressources en matière de locaux, qui nous ouvrent de nouvelles possibilités de collaboration avec d'autres acteurs du tourisme notamment, devront nous permettre de travailler de manière plus efficiente.

Comme 2m2c est active sur un marché national et international, l'objectif principal en matière de canaux de vente est de conjuguer toutes les possibilités disponibles afin d'atteindre la plus large palette possible de prospects, avec des propositions pertinentes et adaptées.

5.1.4

Les relations avec nos clients, le marketing

CCM S.A. doit développer toute une palette d'activités et de prestations pour établir le contact avec différents prospects et partenaires, pour maintenir ces contacts à long terme. Parmi les moyens mis en œuvre, nous comptons des documents adaptés aux différents marchés, ainsi qu'un site Web moderne régulièrement mise à jour.

Plus spécifiquement, nous sommes présents sur de nombreuses foires nationales et internationales, et nous accueillons régulièrement nos prospects lors de manifestations qui ont lieu dans nos murs.

La mise en place d'un espace administratif commun avec les organisateurs d'événements et l'office du tourisme, notamment, vont nous permettre la mise en relation de ressources prometteuses en matière de prospection. Il sera possible par exemple de mutualiser des liens sur des réseaux sociaux, d'échanger des contacts établis lors des manifestations précédentes, et de faire fructifier certaines relations croisées entre les participants aux manifestations culturelles et les entreprises organisant des événements.

Ainsi, il est possible d'affirmer que la rénovation marquera un pas décisif dans la collaboration de tous les acteurs actifs dans le tourisme régional, grâce notamment à la possibilité d'œuvrer sous un toit commun.

Les utilisateurs du centre apportent à la population Montreusienne une activité économique source d'emplois, qui impacte moins l'environnement que d'autres industries. Parmi ces personnes, deux tiers viennent de la région, et seul un tiers de plus loin. Le but n'est pas une croissance massive, mais **un développement maîtrisé** et axé sur la capacité de ces personnes à apprécier la région. Cela permet de **maintenir à Montreux une qualité de vie optimale**, source de développement durable de notre activité.

5.1.5

Le flux de revenus

Les recettes vont augmenter progressivement à partir de la réouverture, grâce à l'attractivité augmentée des installations et par la flexibilité accrue des locaux.

Exercice	Recettes liées aux manifestations
Rénovation +1	CHF 6 780 000.-
Rénovation +2	CHF 7 330 000.-
Rénovation +3	CHF 7 940 000.-

Ces recettes incorporent des nouveaux revenus liés à la création de nouveaux espaces au sein du bâtiment actuel:

- La location de surfaces administratives aux partenaires (CHF 499 000.—)
- Les revenus du nouvel espace restauration (CHF 315 000.— dès la 3^e année)

Les autres postes augmentent proportionnellement à l'intensification de l'exploitation. **L'augmentation des revenus permettra de couvrir les charges liées à ces activités, mais aussi de couvrir le remboursement du prêt cantonal**, qui constitue la nouvelle dépense significative qui devra être assumée par CCM S.A. après la rénovation.

5.1.6

Les activités-clé de notre équipe

Une fois les travaux terminés, il s'agira de reprendre l'exploitation de la maison et de toutes les tâches liées: activités en marketing, ventes et contrats, planification des opérations, prestations et support aux organisateurs, entretien, administration, recherche et développement. Un effort tout particulier sera apporté aux fonctions marketing et développement commercial afin d'atteindre rapidement la vitesse de croisière que nous nous sommes fixées.

La rénovation apportera certaines nouvelles activités, dont une qui reste encore à confirmer à savoir la gestion d'un espace de traiteur-restauration adaptée aux besoins des organisateurs de manifestations. L'exploitation de cet espace pourrait être confiée à une entité indépendante, cogérée par le Montreux Jazz Festival, un hôtelier, un restaurateur, une école hôtelière, et la CCM SA, si une telle initiative pouvait voir le jour.

Comme décrit précédemment, des activités de support seront proposées aux entrepreneurs régionaux qui souhaiteraient développer de nouvelles manifestations. La présence de nombreuses compétences sous un même toit devrait contribuer à la pertinence des conseils qui seront prodigués.

De nouvelles perspectives s'ouvrent pour améliorer le processus d'accueil dans la commune, en cherchant à fusionner les services à la population en matière culturelle et les prestations d'orientation délivrées aux hôtes du centre. Des visites du centre seront par ailleurs aussi organisées.

Autre nouveauté, la volonté de permettre aux habitants mais aussi aux touristes de visiter tout ou partie du 2m2c, dont notamment les espaces ayant fait l'objet d'une décoration permettant de découvrir l'histoire des festivals et vivre une expérience « musicale ».



“
Un nouvel espace administratif commun pour les organisateurs d'événements et l'office du tourisme
”

Un point d'accueil ouvert sur la cité permettra non seulement aux hôtes, mais aussi aux Montreusiens de **se renseigner sur les activités sociales et touristiques du moment**. Le centre sera plus ouvert et accessible pour des visites de groupes, afin que les Montreusiens puissent fièrement montrer leur centre à leurs amis et connaissances étrangères notamment. La différence entre touristes et population indigène doit s'estomper, grâce à **un centre de services ouvert à tous**. Enfin, le soutien à des organisateurs d'événements régionaux devrait permettre de développer des emplois à haute valeur ajoutée.

5.1.7

Les ressources

Les principales ressources d'un centre des congrès sont les collaborateurs, les infrastructures et son environnement.

Le projet de rénovation a été initié par les besoins sécuritaires. Comme les locaux dont nous disposons sont un des piliers de l'offre, et qu'il faudra fermer le centre pendant presque deux ans pour renforcer les infrastructures, l'aspect immobilier peut être qualifié de moteur des réflexions en cours. Voici les changements concernant l'immeuble :

- **Le centre ne sera pas étendu. Son accessibilité sera fortement améliorée. La modularité sera accrue.** Cela ouvre la porte à une intensification et à l'optimisation de l'exploitation. On profitera pour rafraîchir ce qui doit l'être, de manière ciblée et parcimonieuse. Notamment **les surfaces A1 et B1 qui représentent 30% du bâtiment mais ne génèrent que 15% du CA à cause de leur vétusté.** Elles seront par exemple revalorisées, et leur utilisation sera intensifiée et diversifiée. Les sanitaires seront rénovés et certains accès facilités;
- Nous allons profiter d'intégrer **un espace de restauration**, qui manque cruellement actuellement. Cet espace améliorera la compétitivité du centre, sachant que la plupart des concurrents offre une telle facilité. **Il améliorera aussi l'expérience des utilisateurs dans de nombreux cas;**
- **Les espaces administratifs seront remodelés. Des infrastructures communes seront disponibles** pour l'office du tourisme, pour les organisateurs de manifestations et pour l'administration de CCM S.A. Ces locaux communs permettront de travailler de manière plus efficace, et seront à la source de nouvelles collaborations potentiellement fructueuses;

- Un espace d'accueil ouvert sur la cité permettant d'offrir des prestations aux hôtes et à la population locale sera développé;
- L'aspect du centre, actuellement peu homogène, sera amélioré et le rendra plus ouvert sur le lac et la cité. Plus transparent, il sera mieux intégré architecturalement à l'environnement direct;
- L'amélioration de l'accessibilité profitera avant tout aux participants des concerts, en leur procurant des temps d'accès aux salles réduits et une sécurité optimale;
- **Les aspects énergétiques, ainsi que l'isolation thermique, seront fortement améliorés.** La consommation électrique sera réduite grâce à **des éclairages à LED.** La domotique permettra d'optimiser la gestion climatique, en exploitant au mieux la climatisation d'ores et déjà avant-gardiste qui utilise **l'eau du lac comme élément refroidissant.**

Les compétences et le volume global des ressources humaines ne seront pas fondamentalement modifiés par la rénovation, mais mieux mises en réseau. À ce sujet, l'écueil principal se situe en période transitoire, pendant les travaux; un plan d'action spécifique est établi pour gérer cette phase au mieux. Notons à ce sujet que sans rénovations, de nombreux emplois seraient définitivement menacés, car des manifestations phares ne pourraient plus avoir lieu pour des raisons sécuritaires.

Quant aux équipements techniques, ils progresseront de manière ciblée pour être adaptés aux nouveaux locaux et aux nouvelles technologies (réseaux informatiques, Internet, câblages, mobilier, etc.), en profitant de l'arrêt des activités pour éviter des perturbations subséquentes, le cas échéant.

Par conséquent, cette rénovation nécessitera des ressources financières importantes, chiffrées à CHF 86 millions.

Le financement de ces travaux marquera un tournant significatif dans l'implication financière des différentes parties intéressées. **En effet, pour la première fois dans l'histoire du centre, les partenaires du tourisme et de l'hôtellerie, mais aussi les autorités cantonales et différents partenaires contribueront d'emblée et de manière nettement plus importante au financement des nouveaux investissements.**

Ainsi, c'est par le biais de la nouvelle taxe de séjour directement affectée à cette rénovation que la deuxième tranche des travaux, consacrée à la modernisation du centre, pourra être menée à bien. La commune de Montreux prendra en charge un tiers des coûts de la rénovation. Le dernier tiers sera pris en charge par CCM S.A. et ses partenaires, grâce à l'optimisation de la rentabilité qui est prévue.

Les Montreusiens bénéficieront d'un centre plus ouvert et transparent, qu'ils pourront mieux s'approprier lors des manifestations (festivals, expositions, etc.) mais aussi un espace d'information permanent pour les activités culturelles et de loisir, des visites de tout ou partie du centre pour des groupes, et de nouveaux locaux pour les associations régionales. La rénovation ne sera plus financée exclusivement par la commune de Montreux et la région ; les nouveaux investissements seront pris en charge pour près de deux tiers par les acteurs du tourisme et par d'autres partenaires privés et institutionnels, ce qui constitue la nouveauté majeure de cette étape. Ainsi, **les habitants de la région ont l'assurance que les bénéficiaires directs des installations contribuent** complètement au **financement de leur instrument de travail.**

5.1.8

Les partenariats-clés

On distingue deux catégories de partenaires-clés dans le modèle d'affaires actuel. Il y a les prestataires qui complètent notre offre dans des domaines spécialisés comme l'accueil, la sécurité, le nettoyage, les communications, l'informatique et la signalétique. Il y a d'autre part les partenaires fondamentaux. Il s'agit de la commune de Montreux, qui possède le centre et l'entier des actions de CCM S.A., des organisations régionales du tourisme, et des organisateurs de manifestations (festivals).

Un changement significatif sera l'entrée **de nouveaux partenaires pour le financement des constructions**, notamment **le canton de Vaud et les acteurs du tourisme via la FET**. D'autres entités, notamment privées seront aussi sollicitées pour participer au financement dans le cadre de « sponsoring » ou de « mécénat ».



“

Un changement significatif sera l'entrée de nouveaux partenaires pour le financement des constructions, notamment le canton de Vaud et les acteurs du tourisme via la FET. ”



Nous pensons qu'un espace traiteur restauration permettra d'améliorer significativement les prestations offertes aux organisateurs de manifestations et à leurs utilisateurs, tout en ouvrant les portes du 2m2c aux habitants avec un offre restauration nouvelle et complémentaire de celle existante. Il ne s'agit à ce stade que d'une intention sans implication financière, avec la volonté de créer une société ad hoc dont le capital serait ouvert aux acteurs régionaux (festivals, hôteliers, restaurateurs et écoles).

Il est bien sûr trop tôt et inutile de présenter un projet avancé et définitif.

Il ne s'agit donc que d'une option toujours à l'étude sur laquelle nous devons continuer de travailler avec l'ensemble des partenaires concernés pour une validation d'ici deux ans. Il nous a semblé néanmoins nécessaire de vous soumettre un concept sommaire mais réaliste, afin d'envisager les revenus potentiels qu'il pourrait nous procurer, lesquels ont été intégrés dans notre plan d'affaires.

Situation actuelle en matière de restauration

- Le 2m2c a hébergé une moyenne annuelle de 78 événements pour 228 jours d'exploitation
- De 2013 à 2017 nous avons perçu en moyenne annuellement CHF 166 000 HT de redevances traiteurs, correspondant approximativement à un CA F&B de CHF 1 500 000 facturé par différents traiteurs (approximativement 40 000 couverts répartis en 13 500 pauses cafés, 11 500 déjeuners, 2 000 diners, 10 000 apéritifs-cocktails et 3 000 services sur stands)

Objectif

- Améliorer l'expérience des visiteurs du 2m2c en leur proposant de boire un verre ou de manger avant ou après un événement (notamment lors des spectacles);
- Aménager une grande terrasse face au lac de 80 places (assises hautes et basses) permettra de boire un verre ou de se restaurer, du matin au soir;
- Intégrer un long bar en U fermé avec 40 places « tabouret » et tout autour 40 places assises en tables de 4 ou 6 personnes, où l'on pourra manger un morceau, boire un verre, écouter de la musique travailler ou découvrir l'histoire des festivals.

Concept d'Espace Traiteur-Restauration

Plusieurs variantes sont à l'étude pour l'exploitation du futur espace de restauration-traiteur. Les partenariats actuels pourront être reconduits. Un projet promoteur de restaurant pourrait étoffer l'offre locale actuelle, qui présente des faiblesses dans certaines gammes. Cet espace de restauration pourrait être géré de manière permanente par une nouvelle société, à laquelle les acteurs régionaux de la restauration seront invités à prendre part. Cette nouvelle offre complémentaire s'adresserait tant aux organisateurs de manifestations qu'aux habitants, et procurerait des revenus au centre.

En effet, avec un chiffre d'affaires du restaurant de CHF 2,1 millions, l'entité pourrait verser une redevance annuelle de CHF 315 000 à 2m2c, en plus des contributions actuelles, qui passeraient de 10% à 15% en fonction de l'amélioration des installations mises à disposition.

L'ensemble rapporterait CHF 567 000.- à 2m2c.

Le principal avantage d'un restaurant permanent est d'ouvrir le centre à la population et d'offrir ce qui manque actuellement : une ambiance sympathique sur place, une carte simple avec des plats régionaux offerts à des prix accessibles, et une véritable vie au sein du centre toute l'année, source d'attractivité supplémentaire. Ce serait aussi un magnifique cadre pour compléter la formation des écoles hôtelières, et une vitrine pour les restaurateurs partenaires, sachant que les hôtes ne souhaitent souvent pas manger plusieurs fois au même endroit. Par ailleurs, les Montreusiens pourraient aussi se ré-approprier ce magnifique espace face au lac.



“

Un Café des Festivals, convivial et multiculturel cogéré avec les professionnels de la restauration de Montreux.

”

5.1.9

La structure de coûts

Après rénovation, la plupart des coûts d'exploitation du centre évolueront proportionnellement au chiffre d'affaires, en augmentation. La seule nouvelle dépense vraiment significative consistera à rembourser le prêt cantonal, à hauteur de CHF 612 000.- annuellement.

C'est donc cette nouvelle dépense majeure qu'il s'agira de couvrir par des nouvelles recettes (redevances, locations de surfaces, ventes de prestations aux utilisateurs et aux partenaires du centre).

Le détail des dépenses figure par nature dans le compte d'exploitation présenté sous chiffre 11.1.



5.2

SYNTHÈSE DES CHANGEMENTS SOUHAITÉS

Les principaux changements du modèle d'affaires sont induits par :

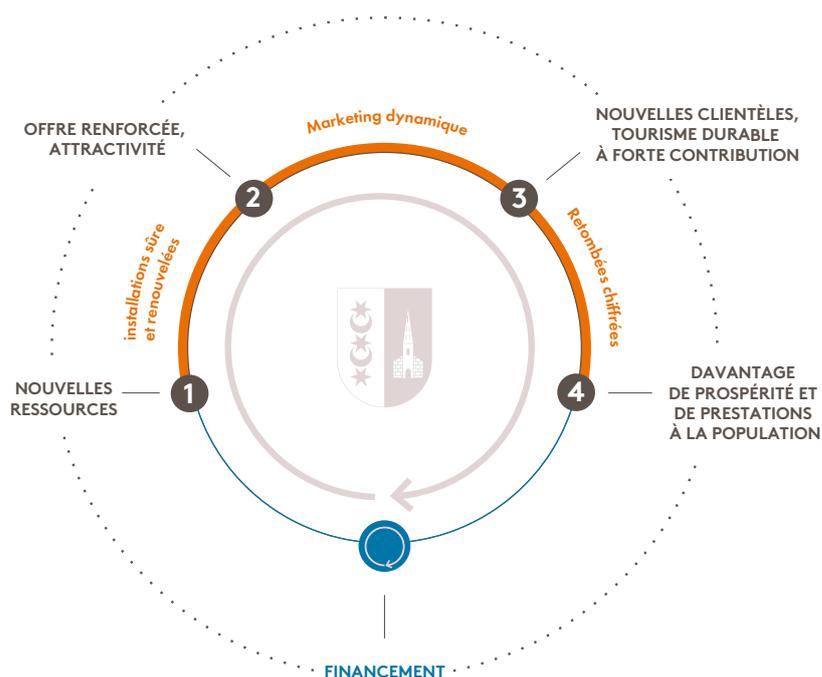
- La possibilité d'exploiter 100% des surfaces disponibles avec plus de souplesse et de performance, source de revenus supplémentaires sans extension ;
- La possibilité d'accueillir plus d'événements simultanément et dans de meilleures conditions (accessibilité, confort et espaces communs thématiques « Musique et Festivals » pour enrichir l'expérience) ;
- La possibilité d'offrir aux hôtes, mais aussi à la population régionale de nouveaux services (information loisirs, billetterie spectacles, boutiques des festivals et espace restauration) ;
- Une collaboration quotidienne renforcée avec les partenaires du tourisme et de la culture, qui travailleront sous le même toit, source d'efficacité accrue et d'économies ;
- Un financement accru des partenaires du tourisme à hauteur de 65% du budget de la rénovation prévue.



LES RETOMBÉES DURABLES DU MODÈLE RETENU

Rappelons que par sa mission, en tant qu'entité parapublique, CCM S.A. doit contribuer à long terme à la prospérité économique de la commune et de la région, dans un esprit durable. Les aspects environnementaux et sociétaux sont par conséquent intégrés dans les solutions recherchées.

Le schéma qui suit illustre comment les ressources investies dans le centre impactent la vie quotidienne des citoyennes et citoyens de la région.



6.1

AVANTAGES ÉCONOMIQUES POUR LA RÉGION

2m2c pourra poursuivre son œuvre de moteur économique communal et régional. **Le nouveau modèle d'affaires prévoit 360 000 visiteurs annuellement dès 2025**, par le biais d'activités échelonnées, grâce à des installations plus flexibles. **Ces 100 000 hôtes supplémentaires par rapport à la moyenne 2013-2017 apporteront leur contribution supplémentaire au développement régional** par des nuitées, des repas, mais aussi par

leurs achats dans les commerces, en utilisant les transports, en payant des taxes, en utilisant des infrastructures, et par bien d'autres activités génératrices d'emplois (loisirs, santé, etc.).

Tous ces prestataires vont à leur tour générer de l'emploi chez leurs fournisseurs et partenaires (fournisseurs de marchandise, de mobilier, d'énergie, services d'entretien, assureurs, banquiers, etc.) et cela aboutit en fin de compte aux chiffres avancés par l'étude EY établie en 2013², qui affirme que pour **chaque franc investi annuellement dans le cadre du budget communal courant pour 2m2c, il revient 14 fois ce montant dans l'économie régionale**, sous forme de retombées directes et indirectes. Cet impact régional a été chiffré en 2012 à CHF 57 millions par an,

dont CHF 51 millions directement. Le nombre d'emplois liés a été estimé à 368 équivalents à plein temps, dont 250 dans l'hôtellerie. Ce n'est donc pas la seule branche impactée par ces activités de 2m2c. En effet, si l'hôtellerie bénéficie de CHF 25 millions, CHF 9 millions vont à la restauration, CHF 4 millions à des commerces de souvenirs, CHF 3 millions à des prestataires de divertissements, CHF 3 millions aux stations-service et shops, CHF 1 million aux transporteurs, CHF 3 millions pour des locations, et CHF 2 millions en achats divers (santé, habillement, sport, etc.).

Aux retombées directes et indirectes, générées respectivement par les utilisateurs du centre et les organisateurs, il faut ajouter les retombées induites. Il s'agit des recettes fiscales générées

² Etude Ernst et Young émise en 2013 sur demande de CCM S.A.

par l'activité de 2m2c (6,4 millions estimés en 2012) et des échanges interentreprises cités précédemment (fournitures, achat de prestations en deuxième cascade), dont l'ensemble représentait 24 millions en 2012. **Globalement, les retombées de l'activité du centre ont finalement été évaluées à CHF 81 millions par année.**

Cette étude révèle que la valeur ajoutée des congrès et des rassemblements professionnels est supérieure à celle des activités culturelles. C'est toutefois l'ensemble qui fait la réputation de Montreux et l'attractivité de la station ; cela démontre toutefois que la clientèle ciblée est la bonne en vue d'assurer un bon développement économique à la région, en minimisant les nuisances que subissent des destinations stratégiquement axées sur le tourisme de masse.

Pour conclure, toutes les contributions décrites dans l'étude élaborée en 2012 seront donc augmentées proportionnellement aux visiteurs supplémentaires qui sont prévus par notre modèle d'affaires, soit 100 000 personnes par année à terme. Ce chiffre ne tient compte que des billets vendus par le Montreux Jazz Festival, par exemple, sachant que 240 000 visiteurs affluent chaque année à cet événement.

81 Mio

“
Globalement, les retombées de l'activité du centre ont finalement été évaluées à CHF 81 millions par année.
”

6.2

LES AVANTAGES ENVIRONNEMENTAUX

L'activité touristique apporte du trafic et des désagréments sur place, qu'il s'agit de maîtriser au mieux par des mesures d'ores et déjà établies (promotion des transports en commun, gestion des déchets lors des manifestations importantes notamment). C'est la raison pour laquelle notre stratégie est basée sur un développement qualitatif avant tout.

Le nouveau projet réduira aussi de manière conséquente la consommation énergétique du centre, grâce à une gestion optimale des installations par une domotique de pointe, et par des éclairages très efficaces notamment. L'isolation thermique du bâtiment, qui date des années 80, sera fortement renforcée, et permettra aussi de réduire la consommation de manière drastique.

Enfin, et c'est probablement l'avantage essentiel du modèle proposé, l'augmentation des activités prévues se répartiront sur le temps (concept modulaire), en cherchant ainsi à exploiter au mieux les ressources, les infrastructures communales et les capacités d'accueil. Par exemple, la capacité en parking pourra être gérée de manière acceptable avec des concepts de mobilité adaptés, sans perturber excessivement la vie quotidienne des citoyens.

6.3

LES AVANTAGES SOCIAUX

Au-delà des retombées économiques ainsi que des emplois générés par 2m2c évoqués précédemment, l'activité du centre offre une réelle valeur ajoutée dans le domaine social. En effet, quel autre lieu qu'un espace dédié aux ren-

contres permettrait-il de développer ainsi les contacts humains, d'échanger entre personnes et non au travers des réseaux sociaux, d'aller à la rencontre de l'autre, que ce soit dans le monde professionnel ou dans l'événementiel? En ce sens, le 2m2c joue un rôle prépondérant, non seulement pour notre Commune mais également pour l'ensemble de la destination. **L'impact social d'un tel espace dépasse les frontières communales car il contribue à un développement harmonieux de l'ensemble de la Riviera** en participant aux condition-cadres d'accueil de la destination. L'attractivité du centre et la venue de personnes d'horizons différents permettent la coexistence de nombreux lieux de rencontres, hôtels, restaurants et cafés, très appréciés également par la population locale. Le centre favorise ainsi une mixité sociale, non seulement de tous âges mais également de toutes origines. Plus de 140 nationalités différentes cohabitent sans aucun problème à Montreux: le 2m2c n'est sans doute pas totalement étranger à cette ouverture sur le monde.

Certes, la partie MICE est moins connue du public; elle est néanmoins essentielle car elle permet à des milliers de participants de découvrir Montreux et sa région, dont la notoriété est ainsi renforcée à l'échelle nationale et internationale. Quant à la culture, la Municipalité en rappelle à chaque préavis l'importance pour un développement harmonieux de la société. **Le centre des congrès permet d'accueillir une remarquable diversité d'événements culturels qui répondent ainsi aux goûts d'un large public, local notamment.** La qualité de l'accueil réservé à nos hôtes a maintes fois prouvé qu'à Montreux tout est possible: que ce soit pour un Sommet de la Francophonie, pour une conférence sur la Syrie ou pour une manifestation culturelle ou sportive, 2m2c permet de réunir l'ensemble des acteurs et des spectateurs dans un espace convivial et unique en Suisse romande, dans un cadre naturel propice et inspirant.



COÛT DES TRAVAUX

7.1

COÛTS DES TRAVAUX SELON LES 3 AXES DU PROJET

Axe 1 – Mise en sécurité	29 930 833
Axe 2 – Mise à niveau	32 719 300
Axe 3 – Développement	24 001 297
Total TTC	86 651 430

7.2

COÛTS DES TRAVAUX PAR POSTE

Démolitions, démontages	2 208 195
Protections, aménagements provisoires	368 091
Installations de chantier en commun	1 891 637
Adaptation des bâtiments existants	2 402 593
Adaptation des voies de circulation existantes	40 398
Fondations spéciales, protection fouilles, étanchéité, ouvrages enterrés	112 805
Excavation	409 470
Gros œuvre 1 (maçonnerie béton armé charpente métallique)	14 321 510
Gros œuvre 2 (couverture ferblanterie étanchéité)	6 054 291
Installations électriques	8 536 722
Chauffage, ventilation, conditionnement d'air, réfrigération, (installation)	13 813 467
Installations sanitaires	3 362 432
Installations de transport	2 951 648
Aménagements intérieurs 1 (menuiserie intérieure et faux-plafonds)	7 278 813
Aménagements intérieurs 2 (revêtements de sol et parois)	4 291 629
Aménagements extérieurs	664 412
Mobilier + signalétique	1 390 794
Honoraires	16 546 688
Différence pour prestations jusqu'à fin 2017 avec TVA à 8%	5 835
Total TTC y compris honoraires	86 651 430

7.3

OPTIONS STRUCTURANTES

Le projet présenté incorpore des installations optionnelles utiles et rentables pour les utilisateurs du centre, mais qui n'ont pas été intégrées dans le budget de la rénovation. Il s'agit de l'extension d'une terrasse, du remplacement du vitrage du socle du bâtiment, et des équipements complémentaires techniques, comme par exemple la climatisation des bureaux et certains luminaires. La réalisation de ces travaux d'une valeur de CHF 5,8 millions est subordonnée à son financement par CCM SA. Le plan de financement tient compte de ces aspects.

ANALYSE DES RISQUES

Avant tout, notons que la situation actuelle est porteuse de risques majeurs. L'évacuation des locaux serait problématique en cas d'incendie ou de perturbation, et certaines activités, comme le Montreux Jazz Festival, ne pourraient plus exister sans les modifications structurelles proposées. Ni le centre, ni la commune, ni les organisateurs de manifestations ne pourront plus assumer la responsabilité sécuritaire dans les locaux actuels. La solidité de l'immeuble n'est en outre plus avérée.

Par ailleurs, **le risque commercial augmentera inexorablement si aucune rénovation n'est entreprise** à moyen terme. Les concurrents avancent et nous allons peu à peu perdre notre réputation, surtout si le Festival n'avait plus lieu à Montreux. **Ce scénario ne doit pas être sous-estimé.**

La rénovation apporte toutefois aussi certains risques qu'il s'agit de maîtriser autant que possible pour mener les opérations à bien. L'analyse qui suit présente ces risques-clé et des mesures pour les prévenir, les éviter ou encore en réduire l'impact, le cas échéant.

Risque	Proba- bilité	Gra- vité	Criti- cité	Mesures préventives, d'évitement ou de réduction
1 Incident avant travaux (incendie, terrorisme, faiblesse infrastructurelle)	2	5	10	Clarification des responsabilités et approbation formelle par les parties concernées. Renforcer les mesures préventives.
2 Recours d'une entreprise ayant soumissionné	3	3	9	Appel d'offres dont les critères et la procédure respectent la législation. Soumettre le projet à des juristes compétents. Préparer plans d'action.
3 Vote négatif du conseil communal	1	5	5	Business plan, plan financier et réponse aux interrogations et questions sur le projet. Suspension des activités présentant des risques sécuritaires.
4 Vote négatif de la population lors du référendum	2	5	10	Communication appropriée par l'Association citoyenne de soutien.
5 Difficultés de financement	2	3	6	Déposer les demandes le plus rapidement possible pour obtenir des réponses ou intentions avant préavis
6 Délais de livraison des travaux non respectés	2	2	4	Adjuger les travaux selon des critères qui incorporent la capacité et l'expérience des entreprises. Eviter les changements en cours de route. Préciser les contrats et prévoir des pénalités.

GRAVITÉ X PROBABILITÉ	1. Quasi impossible	2. Improbable	3. Possible	4. Probable	5. Fréquent
5. Catastrophique	3	1 4			
4. Majeur					
3. Modéré		5	2		
2. Mineur		6			
1. Insignifiant					

LE PROJET ARCHITECTURAL ET TECHNIQUE

En reprenant ce qui a été décrit sous « ressources », voici la synthèse des différents aspects de la rénovation du bâtiment, qui ne sera pas étendu, et qui permettra de répondre à six objectifs-clé :

1. Adaptations aux normes de **sécurité** (résistance infrastructurelle, voies d'évacuation) ;
2. Adaptations aux **besoins du marché** et modernisation des espaces, des installations et des équipements (espace restauration, accueil, sanitaires, communication et services informatiques, etc.) ;
3. Modularité pour des **nouveaux développements** (cloisonnement, concept multi-accès, espaces de travail communs) ;
4. **Aspects environnementaux** et énergétiques (isolation, domotique, panneaux solaires et éclairage notamment) ;

5. **Meilleure intégration** du bâtiment au site, plus ouvert vers l'extérieur et valorisant la première impression du visiteur pénétrant dans la ville ;
6. **Mise en valeur du patrimoine** aux travers d'espaces distincts, tels que les foyers, traitant de manière ludique l'univers des principaux festivals.

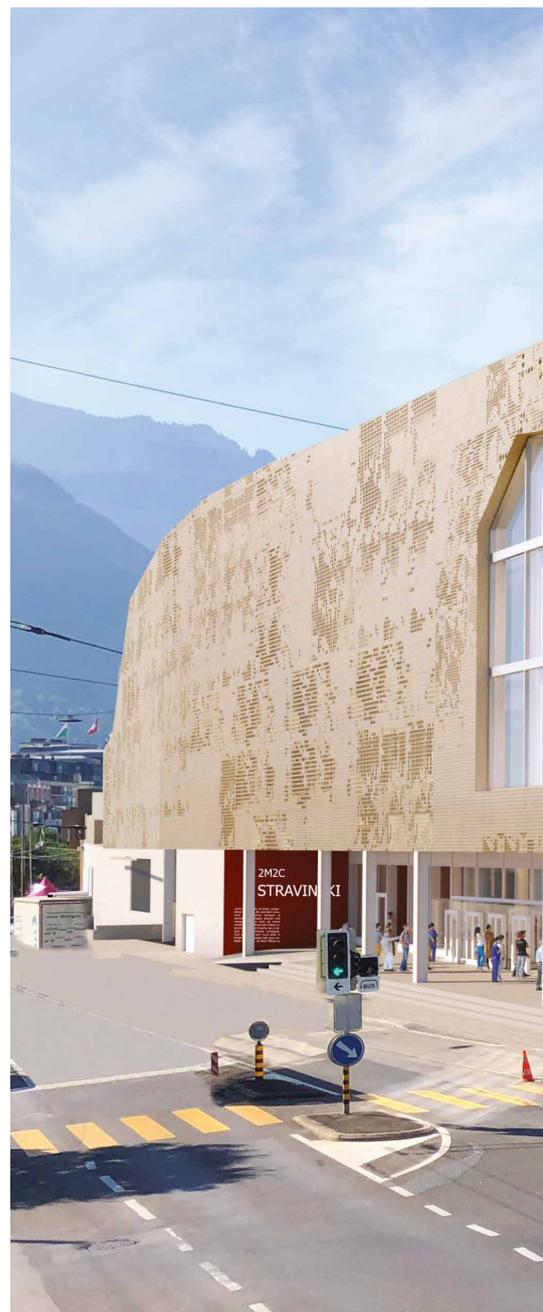
Voici quelques croquis et schémas émis par l'architecte mandaté en phase préalable :

Il est prévu de mettre aux normes l'enveloppe thermique du bâtiment ainsi qu'une rénovation des installations techniques et la mise en place des panneaux solaires photovoltaïques. Ces interventions résulteront en une diminution significative des besoins énergétiques et des coûts d'exploitation correspondants.

Le projet répondra aux exigences de la

norme SIA 380/1 concernant les projets de rénovation, ce qui impliquera une diminution estimée des besoins de chaleur pour le chauffage d'environ 30%.

Les panneaux solaires fourniront quelques 137 000 kWh d'énergie électrique par année, représentant de l'ordre de 12% des besoins globaux annuels actuels en électricité du bâtiment.





Ces images ne constituent pas des plans définitifs et doivent être considérés comme des intentions. Les aspects des façades notamment ne sont pas encore fixés. La réalisation de ces travaux sera confiée à une entreprise générale, pour assurer à la collectivité le respect des budgets fixés et la qualité de la réalisation, selon le cahier des charges qui est élaboré étroitement avec les mandataires spécialisés et compétents.



Montreux possède le plus beau palmarès au monde des grands noms de la scène, tous styles confondus, mais aussi des plus brillants orateurs du monde économique, scientifique ou politique. Une complémentarité unique et fructueuse qui nous distingue de tous les autres centres. Aujourd'hui, nous devons continuer d'affirmer ce

positionnement et permettre aux générations futures de vivre dans une ville dynamique économiquement et culturellement. Le 2m2c a toujours joué un rôle significatif dans l'animation culturelle de la destination et doit l'accroître en offrant la possibilité à tous ces visiteurs de revivre dans différents espaces les grands

moments artistiques de Montreux. Les nouvelles technologies et les diverses collections des Festivals permettront d'affirmer notre différence en offrant une expérience mémorable tout en confortant notre sens de l'accueil.



L'EXPLOITATION PENDANT LES TRAVAUX

10.1

CHALLENGES LIÉS À LA PHASE TRANSITOIRE

Les challenges liés à la période de fermeture sont de maintenir une activité événementielle à Montreux pour soutenir pendant 21 mois l'économie touristique, de ne pas perdre certains événements récurrents susceptibles de partir ailleurs faute d'une offre satisfaisante et ne pas revenir, et de garantir à CCM S.A. une activité minimale génératrice d'emploi pour les talents que nous souhaitons conserver.

10.2

GESTION DU PERSONNEL

CCM S.A. souhaite :

- Assurer des actions marketing pendant les travaux pour communiquer sur le projet, son avancement, susciter de l'intérêt et des demandes avant même la réouverture ;
- **Assurer une prospection commerciale intensifiée** pour avoir un carnet de commande plein dès la réouverture ;
- Assurer une bonne gestion des demandes pendant les travaux et la signature d'un maximum de contrat pour le deuxième semestre 2022 et 2023 ;
- **Conserver les jeunes talents présents** dans l'entreprise et dont nous aurons grand besoin après la rénovation ;
- Garder un interlocuteur technique ayant la mémoire du passé pour accompagner les travaux ;
- Se donner la possibilité de mettre à disposition certains employés pendant la durée des travaux à certains partenaires Montreusiens tels que les hôteliers ou les services communaux ;
- Garder un minimum d'employés du département « exploitation » pour gérer d'éventuelles structures temporaires ;
- Initier des réflexions avec les partenaires notamment en étudiant les possibilités d'externalisation, y compris au travers d'une structure dédiée qui fournirait des services transversaux (RH, Finance, Marketing et Prospection) aux différents partenaires (MVT, MJF, MCF, SM....);
- Préserver les intérêts financiers de la Commune.

Dans ce but, CCM S.A. propose les actions suivantes :

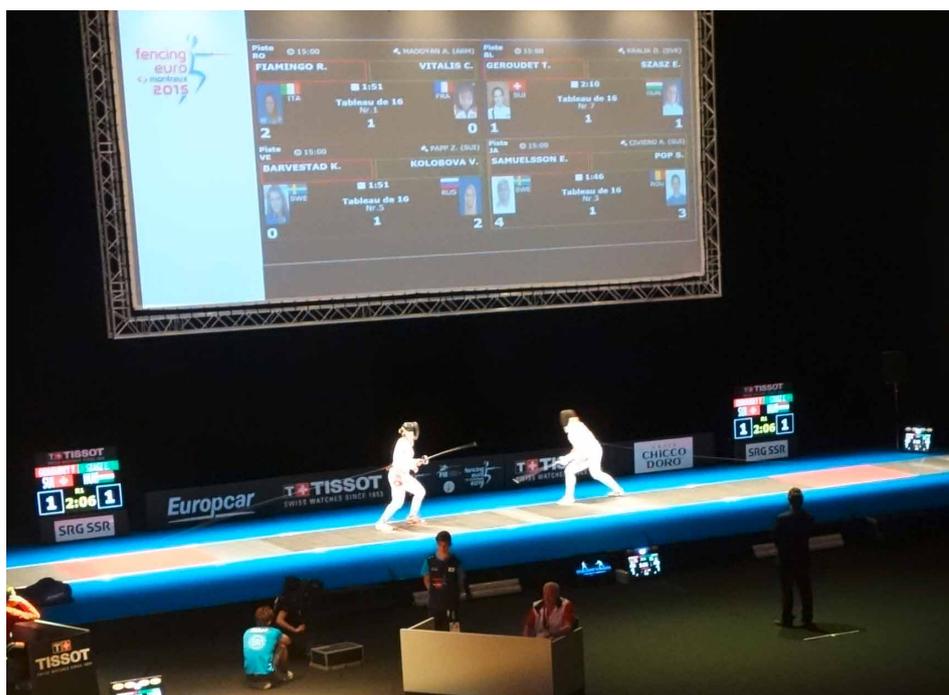
- Accompagner les employés pouvant bénéficier à la fermeture d'une retraite anticipée ;
- Accompagner ceux que nous ne pouvons garder dans la recherche d'un emploi par le biais d'un cabinet spécialisé dans le reclassement externe individuel et/ou des aides pour la formation ;
- Exploiter des structures temporaires pour garantir une activité à une petite équipe d'exploitation et la location de mobilier à d'autres sites ;
- Proposer à certains employés le passage à un temps partiel afin de se voir garantir un emploi à 100% à la réouverture ;
- Proposer des missions de conseil à des centres de congrès étrangers par les membres de la direction et facturés par CCM SA ;
- Initier une réflexion sur les possibilités de synergies RH avec les partenaires touristiques et culturels.

10.3

GESTION DES ÉVÉNEMENTS

- Etudier les **possibilités de structures temporaires** (21 mois) et semi-temporaires (3 X3 mois) pour **héberger nos événements** récurrents pendant la fermeture;
- Etudier les aspects légaux, financiers et commerciaux liés à l'exploitation de ces structures;
- Envisager les possibilités de réutilisation de ces structures dans le futur, afin d'accompagner certains événements dans leur croissance;
- Proposer aux entreprises une alternative pour leurs événements exceptionnels (soirée annuelle ou jubilé, lancement de produit, repas de soutien, anniversaires, etc.);

L'ensemble de ces mesures sera concrétisé et planifié précisément dès que le degré d'incertitude quant au financement et à la réalisation sera réduit.



L'EXPLOITATION APRÈS LES TRAVAUX ET LE FINANCEMENT

11.1

EVOLUTION DES RECETTES

	Moyenne 2013-2017		2023		2024		2025	
PLAN D'AFFAIRES GLOBAL	NBR	CA	NBR	CA	NBR	CA	NBR	CA
Congrès nationaux	6	467 012	6	500 000	7	530 000	8	590 000
Congrès internationaux	5	793 920	4	660 000	6	880 000	8	1 100 000
Total congrès	11	1 260 931	10	1 160 000	13	1 410 000	16	1 690 000
Réunions/Conférences	22	793 920	25	910 000	30	1 020 000	32	1 100 000
Total réunions	22	793 920	25	910 000	30	1 020 000	32	1 100 000
Expo. professionnelles	3,2	202 372	3	210 000	4	250 000	5	300 000
Expo. grand public	4,8	435 878	6	570 000	7	600 000	8	650 000
Total expositions	8	638 249	9	780 000	11	850 000	13	950 000
Montreux Jazz Festival	1	1 292 066	1	1 280 000	1	1 280 000	1	1 280 000
Autres Festival	1	62 268	1	80 000	2	120 000	2	140 000
Septembre Musical	1	217 939	1	220 000	1	220 000	1	220 000
Montreux Comedy Festival	1	202 372	1	260 000	1	260 000	1	260 000
Brass Bands	1	93 402	1	100 000	1	100 000	1	100 000
Total festivals	5	1 868 047	5	1 940 000	6	1 980 000	6	2 000 000
Concerts Saison Culturelle	13,4	622 682	15	710 000	15	710 000	15	710 000
Concerts hors Saison	2,8	93 402	3	110 000	5	150 000	6	200 000
Total concerts	16,2	716 085	18	820 000	20	860 000	21	910 000
Soirées/fêtes Entreprises	4	186 805	9	440 000	10	460 000	11	490 000
Total soirées et repas	4	186 805	9	440 000	10	460 000	11	490 000
Événements spéciaux	11,8	762 786	11	730 000	12	750 000	13	800 000
Total événements spéciaux	11,8	762 786	11	730 000	12	750 000	13	800 000
Total hors redevance restauration	78	6 226 822	87	6 780 000	102	7 330 000	112	7 940 000
Redevance restauration				218 000		270 000		315 000
Total		6 226 822		6 998 000		7 600 000		8 255 000

11.2

BUDGET ET LIQUIDITÉS

	Moyenne 2013-2017	2023	2024	2025
Nombre de manifestations	78	87	102	112
Loyers	2 814 773	3 076 000	3 330 000	3 607 000
Produits commerciaux	1 031 121	1 088 000	1 162 000	1 248 000
Produits audiovisuelles	1 837 334	2 021 000	2 197 000	2 393 000
Produits informatiques	376 866	397 000	417 000	440 000
Redevances	166 729	198 000	224 000	252 000
Produits nets des ventes de prestations de services	6 226 822	6 780 000	7 330 000	7 940 000
./. Charges commerciales produits commerciaux	-283 286	-305 000	-325 000	-349 000
./. Charges commerciales audiovisuelles	-1 482 037	-1 617 000	-1 758 000	-1 914 000
./. Charges commerciales informatiques	-188 956	-199 000	-209 000	-220 000
./. Charges commerciales commissions	-10 477	-10 000	-11 000	-13 000
MARGE BRUTE SUR MANIFESTATIONS	4 262 066	4 649 000	5 027 000	5 444 000
./. Charges de personnel	-3 241 268	-3 238 000	-3 337 000	-3 360 000
./. Entretien, sécurité	-202 486	-200 000	-215 000	-225 000
./. Télécommunications	-87 921	-120 000	-120 000	-120 000
./. Assurances	-46 700	-60 000	-60 000	-60 000
./. Energie	-517 424	-490 000	-510 000	-530 000
./. Partenariats	-239 515	-300 000	-300 000	-300 000
./. Promotion Marketing	-215 489	-400 000	-400 000	-400 000
./. Administration	-48 967	-50 000	-50 000	-50 000
Charges d'administration	-4 599 770	-4 858 000	-4 992 000	-5 045 000
Résultat avant éléments particuliers	-337 705	-209 000	35 000	399 000
Redevances restauration	0	218 000	270 000	315 000
Autres produits incluant loyers	168 380	499 000	499 000	499 000
Remboursement du prêt de l'Etat de Vaud		-612 000	-612 000	-612 000
Liquidités propres de l'exercice	662 295	-104 000	192 000	601 000
Subventions de la Commune (activité culturelle et frais d'entretien)	1 000 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000
Coûts d'entretien repris de la commune	0	-750 000	-750 000	-750 000
Renouvellement des équipements	0	-700 000	-700 000	-700 000
EXCEDENT DE LIQUIDITES	662 295	-54 000	242 000	651 000

Les amortissements des travaux seront pris en charge par CCM SA et sont détaillés dans le plan de financement.

11.3

SYNTHÈSE DE L'ÉVOLUTION DES RECETTES

En préambule nous devons rappeler que l'évolution du chiffre d'affaires est liée à l'évolution des espaces rendus plus modulables et plus accessibles ainsi qu'aux choix stratégiques futur de commercialisation ciblant prioritairement les événements à fortes contributions (congrès internationaux et rencontres professionnelles les plus en phases avec l'offre hôtelière variée de la destination), les réunions d'entreprises à la journée que nous pourrions accueillir plus facilement simultanément, les soirées et repas d'entreprises comme les expositions grand public « de niche » (type MAG, Arvinis, Tadoo et Polymanga) du fait des nouveaux espaces A1 et B1, et enfin les concerts hors saison culturelle avec un Auditorium Stravinski à 3500 places debout et l'espace A1 pour les concerts plus locaux de 500 à 1000 personnes.

L'évolution de ces manifestations suivra une progression plus ou moins rapide en fonction du processus de décision de ces événements et de leur sensibilité à la nouveauté.

Les Congrès d'associations internationales font l'objet d'une candidature par la destination, 3 ou 4 ans à l'avance et n'apprécient pas l'incertitude. La création du Montreux Riviera Convention Bureau puis du Lausanne Montreux Congress portera pleinement ses fruits et permettra de générer sur la durée une demande soutenue. Les organisateurs de rencontres internationales, principalement des groupes médias, que nous solliciterons dans le cadre de partenariats longue durée, viendront aussi visiter après réouverture et ne s'installeront sur la durée qu'en fonction de la pleine et entière satisfaction des utilisateurs.

A contrario les entreprises locales et nationales ont un processus de décision beaucoup plus rapide tout en étant plus sensibles au phénomène de nouveauté. Pour ces raisons, la progression des réunions comme les soirées/repas sera beaucoup plus rapide dès l'ouverture. Il en va de même pour les sociétés locales qui bénéficieront de conditions particulières et seront avides de faire découvrir à leurs membres le nouveau 2m2c.

Enfin concernant les concerts hors saison culturelles, les organisateurs ont besoin de voir et de tester avant de décider s'ils utiliseront ou pas le nouveau 2m2c. Notre objectif est d'être plus agressif sur ce segment au niveau tarifaire compte tenu des économies générées par ailleurs autorisant une stratégie de volume. De manière générale le nombre d'événement croit de 30% entre 2017 et 2025 et les recettes de 16%, ce qui est cohérent compte tenu de notre capacité et notre volonté d'accueillir plus de petites manifestations.

Considérant que le marché des congrès et conférences enregistre en Europe une progression annuelle depuis 10 ans de 2 à 5% selon les pays, on peut estimer que nos prévisions sont raisonnables voir conservatrices si l'on tient compte de l'investissement.

Montreux demeure encore une marque forte et reconnue mais néanmoins vieillissante, et n'oublions jamais que nous restons une commune de taille moyenne avec un tissu économique reposant exclusivement sur le tourisme, l'évènementiel, les écoles spécialisées dans l'hospitalité, et les cliniques.

LE FINANCEMENT DES TRAVAUX

12.1

PRINCIPES DE FINANCEMENT PAR LES PARTENAIRES

Dans le principe des trois tiers et la cohérence des décisions précédentes, il est prévu le financement suivant:

- **L'Axe 1 - Mise en sécurité** - serait financé par la Commune. En effet, il revient au propriétaire du bâtiment de garantir sa conformité aux différentes exigences en matière de sécurité et de salubrité.
- **L'Axe 2 - Mise à niveau** - serait financé par les acteurs touristiques, grâce à la nouvelle taxe communale de séjour, en pleine conformité avec l'esprit et le règlement de cette taxe, en particulier avec son article 12 Affectation de la taxe (cf préavis N° 17/2017).
- **L'Axe 3 – Développement** - représente les opportunités pour renforcer la commercialisation du bâtiment. Cette partie devrait donc être de la responsabilité de CCM SA. En effet, c'est elle qui est le plus à même d'évaluer la pertinence économique des différentes options de développement, sur la base de son modèle d'affaires. Par ailleurs, la CCM SA a plus d'opportunités que la Commune de trouver des partenaires externes voire des investisseurs, pour cofinancer ce développement.

12.2

FINANCEMENT DE L'AXE 1 PAR LA COMMUNE

La Commune de Montreux devrait financer l'**Axe 1 – Mise en sécurité – pour un montant de CHF 29,930 millions**. Par son préavis du 4 novembre 2016, la Commune a d'ores et déjà engagé la somme de CHF 3 millions pour le paiement d'honoraires. Le montant complémentaire que la Commune devrait engager est donc de CHF 26,930 millions pour permettre le financement total de la mise en sécurité.

La mise à disposition des fonds par la Commune se ferait sous la forme d'une augmentation du capital-actions de CCM SA de CHF 27 millions. Le Conseil communal et la population se prononceront donc sur l'acceptation de l'augmentation du capital-actions de CCM SA.



12.3

FINANCEMENT DE L'AXE 2 PAR LES ACTEURS DU TOURISME

La FET devrait financer l'Axe 2 – Mise à niveau – pour un montant de **CHF 32,719 millions grâce à la nouvelle taxe communale de séjour. Ce montant serait assuré par un emprunt bancaire du même montant.** La mise à disposition des fonds se ferait par la prise d'une participation dans CCM SA du même montant. CCM SA procéderait à une augmentation de son capital-actions. Pour tenir compte des investissements passés de la Commune de Montreux, CHF 113 millions à ce jour, et qui ne sont pas reflétés dans le bilan de la société, l'augmentation du capital-actions réservée à la FET pourrait se faire en tenant compte d'un agio.



“

Sans l'apport LADE planifié, le financement des travaux n'est pas possible. ”

12.4

FINANCEMENT DE L'AXE 3 PAR DIFFÉRENTS PARTENAIRES

12.4.1

Financement par l'Etat de Vaud - LADE

La demande porte sur le solde du financement nécessaire aux travaux de CHF 86,651 millions, soit un montant de CHF 17 001 297. Le souhait est d'obtenir un montant à fonds perdus de 10 % du solde à financer, soit CHF 1 701 297. Ce montant serait accordé à CCM SA, qui procéderait à un amortissement immédiat des travaux. Ce montant pourrait être versé en 3 tranches égales pour les années 2020, 2021 et 2022.

L'Etat de Vaud – LADE – accorderait **un prêt sans intérêt de CHF 15 300 000** à CCM SA, remboursable sur une période de 25 ans, soit CHF 612 000 par année. Le remboursement débiterait dès la fin des travaux, soit au 30 juin 2022. La première annuité serait donc échue le 30 juin 2023.

Sans l'apport LADE planifié, le financement des travaux n'est pas possible.

12.4.2

Financement par la CIEHL

La Municipalité de Montreux a prévu de demander à la CIEHL de participer au financement des travaux pour un montant de CHF 3 millions. Ce financement se ferait à fonds perdus et transiterait par les comptes de la Commune de Montreux.

La mise à disposition des fonds CIEHL par la Commune – CHF 3 millions – se ferait sous la forme d'une augmentation du capital-actions de CCM SA de même montant.

12.4.3

Financement par les acteurs du tourisme via la FET

En complément au financement de l'Axe 2, la FET participerait au financement de l'Axe 3 à hauteur de CHF 3 millions.

La mise à disposition des fonds de la FET – CHF 3 millions – se ferait sous la forme d'une augmentation du capital-actions de CCM SA de même montant.

12.4.4

Financement par la Loterie Romande

La Fondation de la Saison culturelle a sollicité un soutien auprès de la Fondation de la Loterie romande pour un montant compris entre CHF 1 million et CHF 1,5 millions.

En cas d'accord, la Fondation de la Loterie Romande soutiendra la Fondation de la Saison culturelle. Cette dernière participerait au financement de parties spécifiques des travaux, en particulier la création de nouvelles loges et l'acquisition de nouveaux sièges pour l'Auditorium Stravinski.

Le versement de la Fondation de la Saison culturelle se fera à fonds perdu à CCM SA, cette dernière utilisant ces fonds pour procéder à un amortissement immédiat des travaux, spécifiquement financés par la Fondation de la Loterie romande.

12.5

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES FINANCEMENTS

Coûts des travaux	86 651 430
Commune de Montreux	29 930 833
FET	32 719 300
CCM S.A.	24 001 297
<i>CIEHL</i>	<i>3 000 000</i>
<i>FET</i>	<i>3 000 000</i>
<i>Fondation de la Loterie Romande</i>	<i>1 000 000</i>
<i>Etat de Vaud, subventions</i>	<i>1 701 297</i>
<i>Etat de Vaud, prêt</i>	<i>15 300 000</i>

12.6

PROCESSUS DU FINANCEMENT

En date du 29 juin 2018, la CCM SA et la FET ont constitué **une société simple** au sens des articles 530 à 551 du Code des obligations.

La création de cette société simple permet un contrôle démocratique par le Conseil communal de Montreux à travers sa commission de gestion ou une commission dédiée. La Municipalité décidera en temps voulu de son adhésion à cette société simple.

De fait, cette société simple sera en charge des travaux.

A la fin des travaux, il est prévu de procéder à la liquidation de la société simple, une fois le contrôle démocratique du Conseil communal exercé.

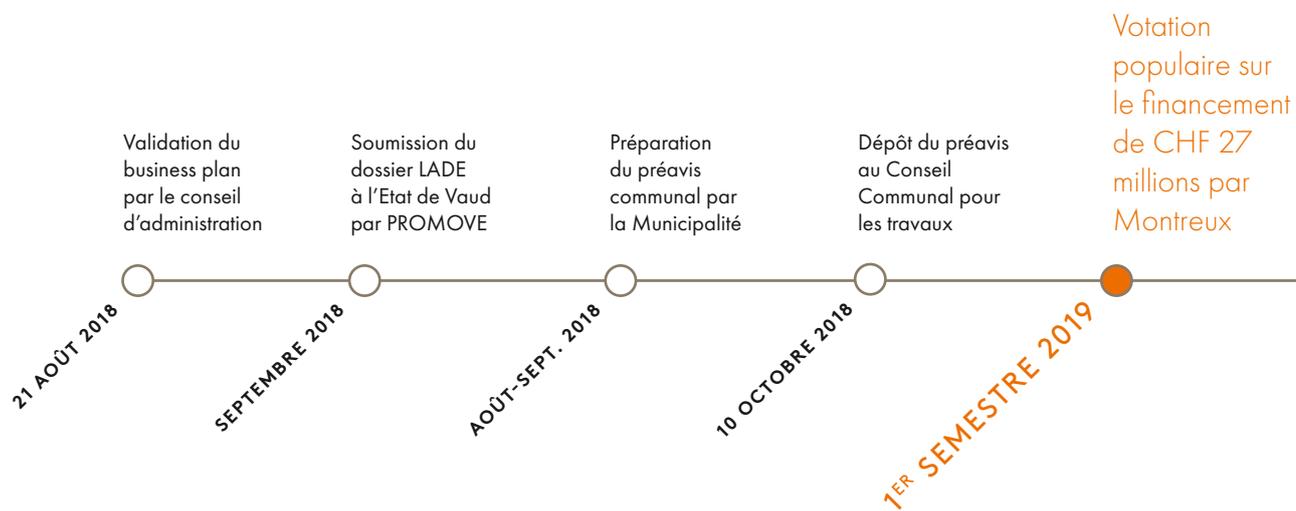
La liquidation se ferait par le transfert des travaux du bilan de la société simple au bilan de CCM SA.

Un document séparé et élaboré par un comité de financement ad hoc présente ces transactions dans le détail et le processus dans son ensemble. Ce document incorpore aussi les frais liés à la période transitoire et les frais annexes, ainsi que les amortissements.

CALENDRIER



Les opérations sont prévues selon la planification suivante :





Validation formelle
des dates et des
conditions de
fermeture du CCE

Mise en
soumission
des travaux

Rentrée
des offres

Adjudication
des travaux

Début
des travaux,
sauf recours

Réception
des travaux
puis réouverture
du centre

MARS-AVRIL 2019

MAI 2019

JUILLET 2019

SEPTEMBRE 2019

SEPTEMBRE 2020

MAI 2022

SYNTHÈSE ET CONCLUSIONS

Les rénovations proposées répondent à 3 préoccupations majeures.

- Le projet s'inscrit dans le cadre d'un développement régional durable qui profite aux citoyens.
- La charge financière s'inscrit dans la continuité de la stratégie et des finances communales.
- La société d'exploitation pourra supporter les nouvelles charges induites par la rénovation.

14.1

CE QUE LE PROJET APPORTE À LA SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION

La société d'exploitation pourra envisager les prochaines décennies avec sérénité. Actuellement, les comptes de la société sont bénéficiaires, avec le modèle de financement convenu avec la commune; il s'agit de les développer et de les pérenniser. Pourtant, l'exploitation est maintenant mise en péril par des graves non-conformités techniques qui compromettent fondamentalement son activité. Il faut donc impérativement renforcer le bâtiment et le sécuriser, en permettant notamment une évacuation optimale des usagers en cas de problème opérationnel. La responsabilité des différents acteurs institutionnels en jeu et les risques sociétaux contemporains accentuent l'urgence de ces rénovations.

En profitant de la fermeture prolongée du centre, il est possible de le remettre à niveau et d'améliorer les prestations offertes face à la

concurrence, en prévoyant notamment :

- Un accès direct aux différentes parties du centre;
- Un espace de restauration agréable in situ, source de revenus supplémentaires ;
- Des installations modernes en phase avec les besoins du marché et plus faciles à gérer;
- Un espace de travail commun avec les autres acteurs du tourisme et des events, source de synergies fructueuses et d'une promotion optimale.

Ces installations remodelées de manière ciblée permettront à la société d'exploitation de faire face sereinement à ses charges additionnelles, qui consistent essentiellement à rembourser le prêt cantonal par une annuité de CHF 612 000.-

14.2

BÉNÉFICES POUR LES HÔTES DE MONTREUX

Près d'un million de personnes affluent à Montreux annuellement. Plus d'un quart utilisent les installations du 2m2c. Ces festivaliers, congressistes, amateurs d'art et de musique, étudiants, collectionneurs et professionnels bénéficieront d'un centre moderne et sûr, parfaitement équipé en matière de réseaux et de services en tous genres.

Leur expérience sera améliorée grâce à un espace de restauration adapté, lors de programmes minutés par exemple. L'accès aux locaux sera plus rapide et facile. La modularité permettra aussi aux organisateurs de manifestation d'optimiser les locaux loués.



1 Mio

visiteurs annuels
à Montreux

25 %

utilisent le 2m2c

14.3

AVANTAGES POUR LES HABITANTS DE LA COMMUNE ET DE LA RÉGION

À l'avenir, le centre offrira de nouvelles prestations directement à la population, au-delà de retombées indirectes. La barrière entre loisirs et prestations touristiques sera réduite, en proposant tant aux indigènes qu'aux hôtes toute une palette d'animations régionales par le biais d'un guichet largement ouvert à la population. Des salles seront nouvellement disponibles pour les associations locales et régionales (niveau B1 modulaire et rénové face au lac par exemple). Les entreprises régionales pourront aussi bénéficier de surfaces adaptées à leurs besoins, grâce à la modularité et aux accès directs. Enfin, des visites thématiques seront offertes à des groupes, pour que les Montreusiens puissent présenter l'écrin du célèbre Montreux Jazz Festival à leurs connaissances et amis.

Un des principaux avantages pour les Montreusiens se concrétise dans le modèle de financement proposé, qui implique plus que jamais les acteurs du tourisme et de l'hôtellerie dans l'opération. Les Montreusiens ont beaucoup contribué au dynamisme et au succès du modèle économique régional, et il semble normal de répartir aujourd'hui différemment la charge de ces nouvelles rénovations, qui conjuguent nécessités sécuritaires impératives et perspectives de développement raisonnables.

Ce développement n'est pas basé sur un agrandissement des surfaces, mais sur une intensification et une optimisation de l'exploitation sur la durée. Il en découlera une meilleure utilisation des infrastructures publiques et des réseaux de transport, et finalement une qualité de vie préservée malgré une augmentation de l'activité planifiée.

Pour que Montreux reste Montreux cela fait partie de la mission de CCM S.A.

14.4

10 RAISONS D'OPTER POUR LE MODÈLE D'AFFAIRES RETENU

1 Le financement prévu est juste et équilibré. Les partenaires du tourisme fi-

nancent deux tiers de la rénovation, et la commune le tiers restant ;

2 La rénovation procure un nouveau souffle commercial. Les nouvelles installations, accueillantes et sûres, permettront de renforcer la réputation de Montreux comme haut lieu de la culture et des congrès ;

3 La rénovation permet la survie du Montreux Jazz Festival. Sans sécurisation des locaux, il ne serait plus possible d'organiser de tels concerts à l'Auditorium Stravinsky ;

4 Les organisateurs de manifestations, le CCM SA et l'Office du Tourisme pourront travailler sous un même toit de manière plus fructueuse et en utilisant mieux les ressources à disposition ;

5 L'opération est neutre au niveau des comptes communaux, grâce à la répartition des investissements avec les acteurs du tourisme et aux économies d'exploitation réalisables ;

6 Le nouveau bâtiment sera énergétiquement efficient. La consommation d'énergie sera drastiquement réduite grâce à une isolation, un éclairage et des installations optimums ;

7 Le développement prévu est avant tout qualitatif. La rénovation ne prévoit aucune extension mais une valorisation des surfaces existantes et des accès directs permettant de conjuguer des manifestations de moindre en-

vergure. Ceci est propice au maintien de la qualité de vie à Montreux ;

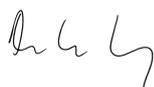
8 Les Montreusiens bénéficieront de prestations directes. Des salles seront disponibles pour les associations et les entreprises régionales. Un centre d'accueil sera ouvert pour des renseignements sur les loisirs et la culture. Des visites seront organisées pour les groupes ;

9 Des emplois pourront être créés dans la région, grâce au nouveau pôle de compétences disponible pour des startups qui souhaiteront développer des nouvelles manifestations ;

10 Les installations provisoires seront réduites, notamment pour assurer la sécurité et pour procurer des prestations de restauration, ce qui réduira les coûts d'exploitation.

Ces points forts sont le résultat d'une longue genèse du projet, qui a nécessité de nombreuses réflexions entre l'exploitant et la Commune, mais aussi avec de nombreux partenaires. Plusieurs variantes ont été analysées, et les meilleures solutions ont été retenues, en tenant compte des intérêts de toutes les parties prenantes.

Le président
Dominique Lustenberger



Le directeur
Rémy Cregut



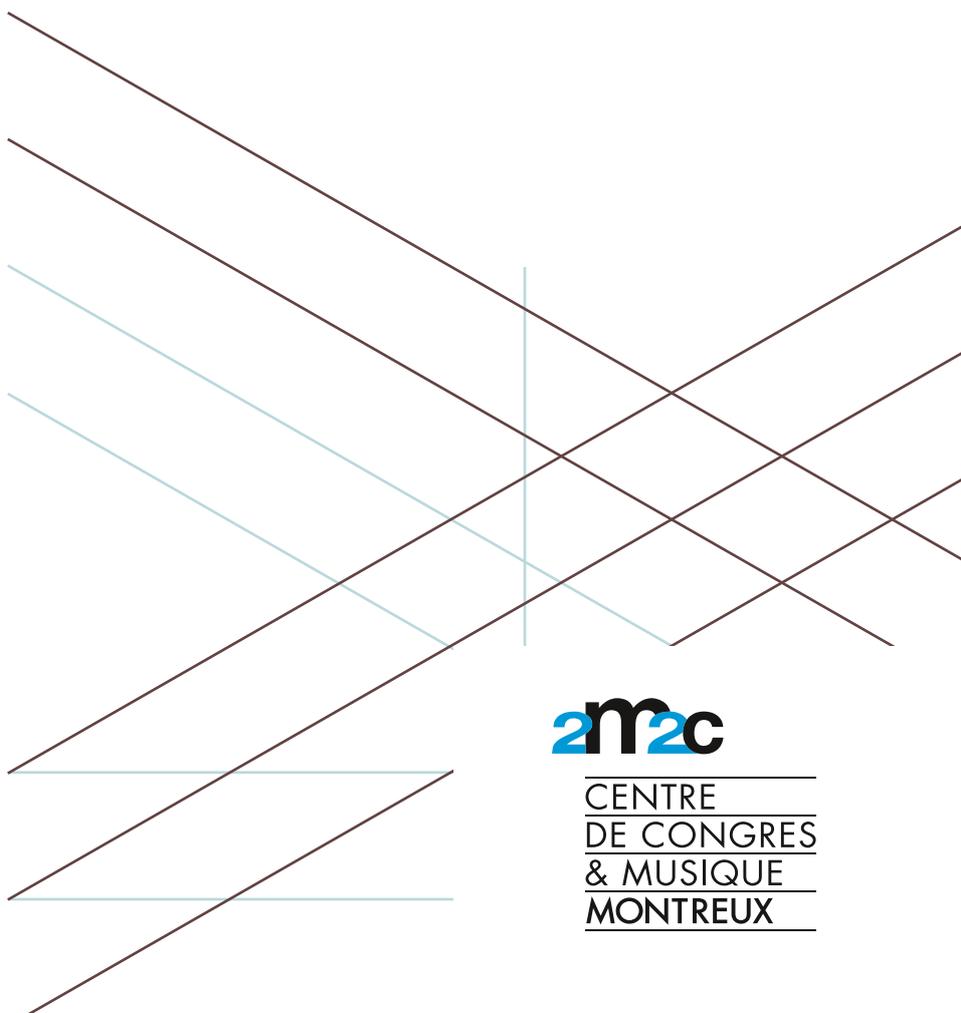
GLOSSAIRE ET ABRÉVIATIONS UTILISÉES

2m2c	Montreux Music & convention Center (appellation commerciale du centre)
Budget	Compte prévisionnel, estimation (budget d'exploitation, budget des liquidités, budget d'investissement)
Business model	Modèles d'affaires, soit l'ensemble des mesures entrepreneuriales prévues pour répondre aux besoins des parties prenantes, sur le marché, avec les conséquences financières et économiques de ces choix.
Business plan	Plan d'action chiffré et documenté pour réaliser le business model
CCE	Centre de Congrès et d'Expositions
CCM S.A.	Société d'exploitation du CCE (société anonyme)
CIEHL	Communauté Intercommunale d'Équipement du Haut-Léman
FET	Fondation pour l'Équipement Touristique
LADE	Loi sur l'Appui au Développement Économique.
MCF	Montreux Comedy Festival
MJF	Montreux Jazz Festival
MVT	Montreux-Vevey Tourisme
SM	Septembre Musical

Impressum

Photographies : p.6 : M. Figuet, p.8 : WBCSD, p.10 : SEG, p.20 : L. Flusin,
p.22 : O. Wavre, p.24 : FSCM, I. Cloews, C. Michel, p.25 : L.Flusin, C. Michel,
p.31 : F. Gaillard, p.33 : CCHE, p.34 : Publicis Live, p.37 : P. Dutoit, p.40-43 : CCHE,
p.45 : S. Paumier, V. Di Domenico, p.48 : M. Figuet, p.52 : E. Itim

Création graphique et mise en page : Diabolo Design SA



2m2c

CENTRE
DE CONGRES
& MUSIQUE
MONTREUX

LES JOURNÉES MONTREUX

20
30

montreux

août 2018 **Plan de
financement**

2m2c

CENTRE
DE CONGRES
& MUSIQUE
MONTREUX

CONTACTS ET STATUT DU DOCUMENT

Auteur	CCM SA
Date	Septembre 2018
Version	6
Personne de contact	Rémy Cregut
Adresse postale	Avenue Claude Nobs 5, 1820 Montreux
Validation	Validé par le conseil d'administration le 4 Septembre 2018

CHOIX DE LA STRUCTURE DE FINANCEMENT

Différentes options ont été analysées pour aboutir à la solution retenue. Les options analysées ont été les suivantes :

1. Financement par la Commune

La Commune de Montreux est propriétaire du bâtiment. La première approche était que la commune réalise les travaux – 86,630 millions - et les porte à son bilan. Elle aurait financé elle-même ces travaux, supporté les charges d'intérêts sur les emprunts et aurait perçu la nouvelle taxe de séjour. Dans cette variante, le conseil communal aurait été impliqué dans la décision de l'enveloppe totale des travaux et de son suivi.

L'inconvénient majeur de cette variante réside dans le fait que la commune n'est pas contribuable au sens de la TVA et ne peut donc pas la récupérer. Sur une enveloppe de 86,630 millions, la non-récupération de la TVA peut être estimée à CHF 6,67 millions. Nous proposons donc de renoncer à faire réaliser les travaux par la commune.

2. Financement par la société d'exploitation CCM SA

La société d'exploitation CCM SA est au bénéfice d'un bail (en phase de finalisation) et aurait pu financer elle-même les travaux dans sa totalité et récupérer la TVA. Si cette variante semble simple, plusieurs éléments nous ont fait y renoncer. Il s'agit en particulier des transferts de la nouvelle taxe de séjour perçue par la commune et qui devrait être un produit chez CCM SA et l'augmentation de la subvention

communale pour supporter les charges d'emprunts. De plus, d'un point de vue formel, les travaux étant réalisés par la société d'exploitation, le conseil communal n'aurait pas de droit de surveillance et contrôle, ce qui n'est pas acceptable.

3. Création d'une société simple

Pour la durée des travaux, nous avons retenu la création d'une société simple, société simple qui sera dissoute à la fin du projet. Les avantages de cette société simple consistent en la possibilité de récupérer la TVA. De plus, les membres d'une société simple ont un droit de contrôle et de surveillance de ladite société simple. Par la société simple, nous arrivons à récupérer la TVA, à intégrer la perception de la nouvelle taxe de séjour (FET) et à donner un droit formel de contrôle et surveillance au conseil communal.

4. Déroulement des opérations

Nous avons prévu le déroulement suivant :

a. Création d'une société simple

La société simple a été constituée le 29 juin de cette année avec la raison sociale – Avenir 2m2c -. Les partenaires à cette société simple sont – dans une première étape – la société d'exploitation CCM SA et la Fondation de la Ville de Montreux pour l'équipement touristique (FET). C'est cette société qui a signé le contrat de mandat avec les architectes. Ce contrat porte sur la seconde phase d'études – 6 millions – alors, que pour rappel la première

phase d'études – 3 millions - a été supportée par la commune (préavis 48/2016).

Le financement de la seconde phase d'études – 6 millions – est assuré par les fonds propres de CCM SA, sous forme d'avance, (décision de la municipalité du 10 juillet 2018) et par les fonds propres de la FET (décision du conseil de la FET du 16 novembre 2016).

Il est prévu que la commune de Montreux devienne membre de la société simple d'ici la fin de l'année, soit au moment de la décision de conseil communal de soutenir le projet de rénovation. A cet instant, la commune transférera ses coûts de 3 millions, déjà investis dans la première phase d'études. A l'instant de ce transfert, le conseil communal aura un droit formel de contrôle et de surveillance du déroulement des travaux.

Il est à signaler que si le projet ne devait pas être réalisé, les investissements pour les phases d'étude – 9 millions au total – deviendraient de facto des dépenses à charges des trois investisseurs, la commune, CCM SA et la FET.

b. Réalisation et financement des travaux

Il est prévu que la société simple réalise tous les travaux et supporte aussi certains coûts liés à la période transitoire, qui ne seraient pas supportés par CCM SA.

Pour le financement des travaux, les trois partenaires à la société simple feraient des avances à CCM SA, cette dernière finançant alors la société simple. Tous les fonds transitent donc par CCM SA avant d'être transférés à la société simple, qui paye les entreprises.

c. Fin des travaux

A la fin des travaux, la société simple sera dissoute et ses actifs et passifs repris par CCM SA. L'utilité de la société simple n'est que de réaliser les travaux et de permettre au conseil communal d'exercer son contrôle. Elle n'a par la suite plus aucune utilité et donc n'existera plus.

5. Financement des travaux

Comme précisé précédemment, c'est CCM SA qui financera la société simple et donc c'est elle qui recevra les fonds nécessaires. Nous avons prévu que ces apports de fonds seraient effectués sous forme d'apports en capital de CCM SA (fonds propres). La commune resterait actionnaire de CCM SA alors que la FET le deviendrait. Pour tenir compte des investissements antérieurs de la commune (113 millions), nous proposons que la FET devienne actionnaire en tenant d'un compte d'un agio de 50 % sur ses apports.

Pour le solde nécessaire au financement total de l'opération, CCM SA emprunterait ces montants auprès du Canton de Vaud (LADE).

a. Commune de Montreux

Dans une situation ordinaire, la commune aurait porté sa part de coûts des travaux (CHF 29,930,833 millions) à son bilan comme patrimoine administratif. Elle aurait alors dû supporter une charge d'amortissement annuel de l'ordre de 1,2 millions (durée de 25 ans).

Dans la proposition qui est retenue, la commune devra porter à son bilan le montant de CHF 29,930,833 comme investissement financier. Pour respecter la même logique, la commune procédera à un amortissement annuel de cet investissement financier de l'ordre de 1,2 millions (durée de 25 ans).

Dans les deux cas, la commune devra emprunter cette somme sur les marchés financiers et payer un intérêt sur cette dette, et comme il n'y a pas de différence entre les deux cas, nous avons renoncé à tenir compte de cet élément.

b. FET

La Municipalité propose de transférer le montant perçu de la nouvelle taxe de séjour à la FET, cette dernière prenant alors en charge le financement de la partie Mise à niveau – 32,719 millions. La nouvelle taxe de séjour ne ferait alors que transiter par la commune avant d'être remise à la FET.

La FET grâce à cette recette – estimée à 2,190 millions par année – doit pouvoir emprunter sur les marchés financiers un montant de l'ordre de 32,719 millions – qui représente le financement de la Mise à niveau.

La FET devra – exigences des prêteurs – rembourser sa dette sur une période de 20 ans.

Dans une situation ordinaire, la FET aurait porté à son bilan sa part de coûts des travaux (32,719 millions) à son bilan comme Investissement immobilier. Elle aurait alors dû supporter une charge d'amortissement annuel de l'ordre de 1,635 millions (durée de 20 ans).

Dans la proposition qui est retenue, la FET devra porter à son bilan le montant de 32,719 millions comme Investissement financier (actions de CCM SA). Pour respecter la même logique, la FET procédera à un amortissement annuel de cet investissement financier de l'ordre de 1,635 millions (durée de 20 ans). Cet amortissement comptable des actions de CCM SA correspondra au remboursement de sa dette.

Pour le prêteur (banque), la perception des risques résulte que la continuité de la FET consiste dans la perception par celle-ci de la nouvelle taxe de séjour. Or, cette perception dans le temps dépend de décisions du conseil communal. Nous proposons que ce risque soit éliminé par une décision du conseil communal – validée par la population – qui consisterait à garantir le transfert de la nouvelle taxe de séjour à la FET, jusqu'à remboursement complet de la dette bancaire de cette dernière.

c. CCM SA

CCM SA verra son bilan évoluer des trois façons distinctes, soit des travaux activés, l'augmentation de ses fonds propres et l'apparition de dettes. Pour ses fonds propres, il est proposé de les augmenter dans une première étape par les apports de la commune – 29,730 millions – et ceux de la FET – 35,719 millions – (32,719 de Mise à niveau et 3 millions de Développement). Dans une seconde étape, les fonds propres de CCM SA pourraient également être augmentés si les apports de CIEHL – 3 millions – La Loterie romande – entre 1 et 1,5 millions – et la subvention à fonds perdus LADE – 1,701 millions – devaient transiter par la commune. La décision finale de la comptabilisation de ces apports à fonds perdus n'est pas encore décidée et dépend de donateurs et du traitement y relatif de la TVA. La comptabilisation retenue ne modifiera pas nos conclusions.

Le dossier LADE est préparé et soutenu par la Promove, qui doit le présenter au Conseil d'Etat. Sans un soutien financier important du Canton de Vaud, le projet n'est pas réalisable en l'état.

d. Fonds de tiers

La démarche retenue consiste à ce que les apports de Mécènes & Sponsors permettent de financer des aspects culturels du centre, par exemple le Pôle muséal. En effet, il ne paraît pas opportun de penser que des privés vont accepter simplement uniquement une rénovation d'un bâtiment, fusse le 2m2c. La création d'un pôle muséal dédié à l'univers musical est à l'étude en partenariat avec l'EPFL. C'est dans cette optique qu'un financement dédié de privés serait recherché, car cette option n'est actuellement pas assurée. Comme nous sommes dans une phase d'études non encore aboutie à ce jour, nous avons renoncé à développer cette partie dans le présent document.

SOMMAIRE



1

INTRODUCTION ET CONTEXTE

1.1 L'objet du financement: la rénovation de 2m2c	3
1.2 Objectifs du financement	3
1.3 Au sujet de CCM S.A.	3
1.4 Au sujet de la FET	3

2

COÛTS DU PROJET DE RÉNOVATION

2.1 Coûts des travaux à financer	4
2.2 Coûts des travaux selon les 3 axes du projet	4
2.3 Coûts des travaux par poste	4

3

PLAN DE FINANCEMENT DES TRAVAUX

3.1 Les principes et les axes du financement	5
3.2 Répartition du financement entre les partenaires	5
3.2.1 Financement de l'axe 1 par la Commune de Montreux	5
3.2.2 Financement de l'axe 2 par la FET	6
3.2.3 Financement de l'axe 3 par différents partenaires	7

4

OPTIONS STRUCTURANTES

4.1 Options structurantes	9
4.2 Coordinateurs	9
4.3 TVA à récupérer	9
4.4 Loterie romande	9



5

DÉPENSES ADDITIONNELLES

5.1 Fermeture du 2M2C	11
5.1.1 Le volet social	11
5.1.2 Déménagement et loyers	12
5.2 Appui juridique	12
5.3 Période de fermeture	12
5.3.1 Charges courantes de personnel	12
5.3.2 Charges et structures	13
5.4 Autres frais	13
5.5 Réouverture	13
5.6 Thématization des différents espaces du bâtiment	13

6

SOURCES DE FINANCEMENT SUPPLÉMENTAIRES

6.1 Fonds propres CCM SA	15
6.2 Subvention ordinaire de la Commune de Montreux	16

7

LE PROCESSUS DE FINANCEMENT

7.1 Création d'une société simple	17
7.2 Situation à la fin des Travaux	17
7.3 Liquidation de la Société simple	18
7.4 Conséquences pour le bilan de CCM SA	19

8

CONCLUSIONS

8.1 Commune de Montreux	20
8.2 FET	20
8.3 Prêt LADE	20
8.4 La Loterie Romande	20
8.5 CIEHL	20

9

ANNEXES

21



INTRODUCTION ET CONTEXTE

1.1

L'OBJET DU FINANCEMENT : LA RÉNOVATION DE 2M2C

Comme déjà évoqué dans les précédents préavis communaux, les interventions structurelles prévues dans le cadre du projet de rénovation du Centre de Congrès de Montreux sont inscrites dans trois axes :

- La mise en sécurité (ou mise aux normes), partie dans laquelle nous trouvons l'ensemble des travaux nécessaires dans les bâtiments A et B pour la mise aux normes sismiques et aux nouvelles normes incendie (voies de fuite, désenfumage, résistance au feu des structures).
- La mise à niveau, partie dans laquelle nous trouvons l'ensemble des travaux d'entretien et de mise en conformité nécessaires pour maintenir la valeur d'usage du bâtiment.
- Le développement, partie dans laquelle sont prévues les interventions permettant d'améliorer la qualité des espaces et leur modularité en vue d'une meilleure commercialisation.

Les travaux contenus dans chacun de ces axes sont intimement liés et constituent donc un tout cohérent. Néanmoins, ce découpage permet de comprendre l'approche retenue dans l'élaboration du projet et le financement de celui-ci.

1.2

OBJECTIFS DU FINANCEMENT

1. Financer la rénovation du centre de Congrès
2. Financer les options structurantes.
3. Financer les dépenses additionnelles

1.3

AU SUJET DE CCM S.A.

Créée le 29 décembre 1999 la CCM SA, Montreux (Centre de Congrès de Montreux SA) est détenue à 100 % par la Commune de Montreux. Les états financiers de l'exercice 2017 figurent en Annexe.

1.4

AU SUJET DE LA FET

Créée le 8 juin 1949, la FET (Fondation de la Ville de Montreux pour l'équipement touristique) a pour but de participer au maintien, au développement et au perfectionnement de l'équipement touristique des communes de la Riviera. Les états financiers de l'exercice 2017 de la Fondation figurent en Annexe.

COÛTS DU PROJET DE RÉNOVATION

2.1

COÛTS DES TRAVAUX À FINANCER

Le contrat avec le mandataire CCHE a été signé le mardi 10 juillet 2018. Le coût global du projet a été établi le 25 avril 2018 et figure en annexe, pour un montant de CHF TTC 86 651 430.- +/- 10% (y compris divers et imprévus et réserves du mandant). Le respect du coût global du projet constitue également une condition essentielle du contrat.

2.2

COÛTS DES TRAVAUX SELON LES 3 AXES DU PROJET

Axe 1 Mise en sécurité	29 930 833
Axe 2 Mise à niveau	32 719 300
Axe 3 Développement	24 001 297
Total TTC	86 651 430

2.3

COÛTS DES TRAVAUX PAR POSTE

Démolitions, démontages	2 208 195
Protections, aménagements provisoires	368 091
Installations de chantier en commun	1 891 637
Adaptation de bâtiments existants	2 402 593
Adaptation des voies de circulation existantes	40 398
Fondations spéciales, protection fouilles, étanchéité, ouvrages enterrés	112 805
Excavation	409 470
Gros œuvre 1 (maçonnerie béton armé charpente métallique)	14 321 510
Gros œuvre 2 (couverture ferblanterie étanchéité)	6 054 291
Installations électriques	8 536 722
Chauffage, ventilation, conditionnement d'air, réfrigération, (installation)	13 813 467
Installations sanitaires	3 362 432
Installations de transport	2 951 648
Aménagements intérieurs 1 (menuiserie intérieure et faux-plafonds)	7 278 813
Aménagements intérieurs 2 (revêtements de sol et parois)	4 291 629
Aménagements extérieurs	664 412
Mobilier + signalétique	1 390 794
Honoraires (études et suivi du chantier)	16 546 688
Différence pour prestations jusqu'à fin 2017 avec TVA à 8%	5 835
Total TTC y compris honoraires	86 651 430

PLAN DE FINANCEMENT DES TRAVAUX

3.1

LES PRINCIPES ET LES AXES DU FINANCEMENT

Dans le principe des trois tiers et la cohérence des décisions précédentes, il est prévu le financement suivant :

- **L'axe 1 - Mise en sécurité** - serait financé par la Commune. En effet, il revient au propriétaire du bâtiment de garantir sa conformité aux différentes exigences en matière de sécurité et de salubrité.
- **L'axe 2 - Mise à niveau** - serait financé par les acteurs touristiques, grâce à la nouvelle taxe communale de séjour, en pleine conformité avec l'esprit et le règlement de cette taxe, en particulier avec son article 12 Affectation de la taxe (cf préavis N° 17/2017, en annexe).
- **L'axe 3 – Développement** - représente les opportunités pour renforcer la commercialisation du bâtiment. Cette partie devrait donc être de la responsabilité de la CCM SA. En effet, c'est elle qui est le plus à même d'évaluer la pertinence économique des différentes options de développement, sur la base de son modèle d'affaires. Par ailleurs, la CCM SA a plus d'opportunités que la Commune de trouver des partenaires externes voire des investisseurs, pour cofinancer ce développement.

3.2

RÉPARTITION DU FINANCEMENT ENTRE LES PARTENAIRES

Coûts des travaux	86 651 430
Commune de Montreux	29 930 833
FET	32 719 300
CCM S.A.	24 001 297
<i>CIEHL</i>	<i>3 000 000</i>
<i>FET</i>	<i>3 000 000</i>
<i>La Loterie Romande</i>	<i>440 000</i>
<i>Subvention Energie Vaud</i>	<i>560 000</i>
<i>Etat de Vaud, subventions</i>	<i>1 701 297</i>
<i>Etat de Vaud, prêt</i>	<i>15 300 000</i>

3.2.1

Financement de l'axe 1 par la Commune de Montreux

La Commune de Montreux devrait financer l'axe 1 – Mise en sécurité – pour un montant de CHF 29,930 millions. Par son préavis du 4 novembre 2016, la Commune a d'ores et déjà engagé la somme de CHF 3 millions pour le paiement d'honoraires. Cet investissement de CHF 3 millions sera transformé en actions de CCM SA dans les comptes communaux après l'acceptation du projet par la population, à raison de 3'000 actions nominatives de CHF 1'000 de nominal chacune. Le montant complémentaire que la Commune devrait engager est donc de CHF 26,930 millions pour permettre le financement total de la mise en sécurité.

La mise à disposition des fonds par la Commune se ferait sous la forme d'une augmentation du capital-actions de CCM SA de CHF 26,930 millions. Le Conseil communal et la population se prononceraient donc sur l'acceptation de l'augmentation du capital-actions de CCM SA par l'émission de 26 930 nouvelles actions de CHF 1 000 nominal chacune, émises sans agio.

3.2.2

Financement de l'axe 2 par la FET

La FET devrait financer l'axe 2 – Mise à niveau – pour un montant de CHF 32,720 millions. Ce montant serait assuré par un emprunt bancaire du même montant. La mise à disposition des fonds se ferait par la prise d'une participation dans CCM SA du même montant. CCM SA procéderait à une augmentation de son capital-actions.

Pour tenir compte des investissements passés de la Commune de Montreux, CHF 113 millions à ce jour, et qui ne sont pas reflétés dans le bilan de la société, l'augmentation du capital-actions réservée à la FET pourrait se faire en tenant compte d'un agio de 50 %, même si CCM SA ne détient pas le foncier.

L'augmentation du capital-actions de CCM SA se ferait par l'émission de 16'360 actions de CHF 1 000 nominal chacune et un agio de CHF 1 000 par nouvelle action, soit au total 32 720 000.

Selon une base prudente, les rentrées de fonds récurrentes sont budgétées à partir d'une moyenne basse de 730 000 nuitées, ce qui représenterait une entrée de fonds annuelle de CHF 2 190 000 pour la FET.

Le remboursement de l'emprunt se ferait sur une durée de 20 ans, ce qui représente une sortie de fonds annuelle de CHF 1 636 000.

Sur la base de ces deux éléments, l'excédent

annuel de liquidités serait de (2 190 000 - 2 012 280) CHF 177 720. Par rapport à l'emprunt initial de 32,720 millions, cet excédent permettrait d'assumer un taux d'intérêt de 1.70%. Des négociations sont en cours avec la banque pour voir comment se protéger d'éventuelles hausses d'intérêts futurs. La question du cautionnement ou non de la Commune envers la FET pour garantir l'emprunt est également en cours de discussion.

Le plan de paiement des travaux n'est pas

encore défini à ce jour. Néanmoins, l'utilisation des fonds de la FET se ferait normalement après ceux mis à disposition par les autres partenaires. Dès lors, nous pouvons raisonnablement penser que les fonds de la FET ne seront utilisés qu'à partir de mi-2021 et que l'amortissement du prêt ne débutera que 12 mois après la fin des travaux, soit vers juin 2023 la première fois. La date d'entrée en vigueur de cette nouvelle taxe de séjour n'est pas encore décidée.

Conséquences financières pour la FET

Augmentation prévue du capital-actions de CCM SA	32 720 000
Emprunt bancaire (confirmé le 20 juin 2018)	32 720 000
Tenue des Charges de la FET	
Charges d'intérêts - 15 ans (taux au 30 juin 2018: 1.15%)	-376 280
Amortissement fixe - 20 ans – sur 33 millions	-1 636 000
Sortie de fonds annuelle	2 012 280
<i>Réduction de sortie de fonds annuelle suite à l'amortissement</i>	<i>18 814</i>

Nouvelle taxe de séjour

Nombre de nuitées effectives de l'année 2017	769 712
Nuitées hôtelières	450 000
Nuitées Clinique	15 000
Nuitées Ecoles privées / Instituts	265 000
Nuitées moyennes budgétées	730 000
Taxes de séjour par nuitée	3
Revenu annuel moyen	2 190 000

3.2.3

Financement de l'axe 3 par différents partenaires

3.2.3.1

Financement par la CIEHL

La Municipalité de Montreux a prévu de demander à la CIEHL de participer au financement des travaux pour un montant de CHF 3 millions. Ce financement se ferait à fonds perdus et transiterait par les comptes de la Commune de Montreux.

La mise à disposition des fonds CIEHL par la Commune – **CHF 3 millions** – se ferait sous la forme d'une augmentation du capital-actions de CCM SA de même montant.

L'augmentation du capital-actions de CCM SA se ferait par l'émission de 3 000 actions de CHF 1 000 nominal chacune.

Une variante consisterait à ce que le versement de la CIEHL soit considéré comme versement à fonds perdus à CCM SA.

3.2.3.2

Financement par la FET

En complément au financement de l'axe 2, la FET participerait au financement de l'axe 3 à hauteur de **CHF 3 millions**. Au 30 juin 2018, la FET dispose de 2,980 millions de liquidités. La mise à disposition des fonds de la FET – CHF 3 millions – se ferait sous la forme d'une augmentation du capital-actions de CCM SA de même montant.

L'augmentation du capital-actions de CCM SA se ferait par l'émission de 1 500 actions de CHF 1 000 nominal chacune et un agio de CHF 1 000 par nouvelle action.

Les revenus cash des exercices 2018, 2019

et 2020 correspondent aux dividendes en provenance du Casino Barrière de Montreux, dont la FET est actionnaire.

La FET disposerait des liquidités nécessaires au financement de CHF 3 millions et ses revenus futurs – hors nouvelle taxe de séjour – lui permettront de poursuivre sa mission.

3.2.3.3

Financement de la part de la Loterie Romande

La Fondation de la Saison culturelle souhaite solliciter un soutien auprès de La Loterie romande pour un montant compris **entre CHF 1 million et 2 millions**.

En cas d'accord, La Loterie romande soutiendrait la Fondation de la Saison culturelle. Cette dernière participerait au financement de parties spécifiques des travaux, en particulier la création de nouvelles loges et l'acquisition de nouveaux sièges pour l'Auditorium Stravinski. Les éventuelles demandes de La Loterie Romande quant à la comptabilisation de soutien ne sont pas encore connues à ce jour.

Le versement de la Fondation de la Saison culturelle se fera à fonds perdus à CCM SA, cette dernière utilisant ces fonds pour procéder à un amortissement immédiat des travaux, spécifiquement financés par La Loterie romande. Le montant de subvention attribué à l'axe 3 est de CHF 440 000 alors que le solde financera le Développement (voir 4.4).

Trésorerie de la FET pour le financement de l'axe 3

Liquidités au 1^{er} janvier 2018		2 641 994
Revenus cash de l'exercice 2018		441 138
Sortie de fonds de l'exercice 2018		-103 000
Liquidités au 30 juin 2018		2 980 132
Avance à CCM SA	31.08.2018	-600 000
	30.09.2018	-600 000
	31.10.2018	-600 000
	30.11.2018	-600 000
	31.12.2018	-500 000
Solde de liquidités au 31 décembre 2018		80 132
Revenus cash de l'exercice 2019		390 850
Sortie de fonds de l'exercice 2019		-103 000
Avance à CCM SA	31.03.2019	-100 000
Solde de liquidités au 31 décembre 2019		267 982
Revenus cash de l'exercice 2020		359 800
Sortie de fonds de l'exercice 2020		-73 000
Solde de liquidités au 31 décembre 2020		554 782

3.2.3.4

Subvention Energie Vaud

La Canton de Vaud devrait libérer un montant de l'ordre de CHF 560 000 grâce à sa loi sur l'énergie. Les négociations sont en cours avec les services compétents pour valider cette

subvention, qui est pour le moment calculée comme suit: 8 000 m² d'isolation de toiture et de façades à 0.2 W/m².K à CHF 70.00 par m², soit CHF 560 000.

3.2.3.5

Financement par l'Etat de Vaud - LADE

La demande porte sur le solde du financement nécessaire aux travaux de CHF 86,651 millions, soit un montant de **CHF 17 001 297**.

Le souhait est d'obtenir un montant à fonds perdus de 10 % du solde à financer, soit **CHF 1 701 297**. Ce montant serait accordé à CCM SA, qui procédera à un amortissement immédiat des travaux. Ce montant pourrait être versé en 3 tranches égales pour les années 2020, 2021 et 2022.

L'Etat de Vaud – LADE – accorderait un prêt sans intérêt de **CHF 15 300 000** à CCM SA, remboursable sur une période de 25 ans, soit **CHF 612 000** par année. Le remboursement débiterait dès la fin des travaux, soit au 30 juin 2022. La première annuité serait donc échue le 30 juin 2023.

La répartition du financement entre les partenaires, décrite ci-dessus, démontre que le financement de ces trois axes pour un montant de 86,651 millions est possible.

OPTIONS STRUCTURANTES

Le business plan a été élaboré en tenant compte d'options, en particulier la construction de surfaces administratives, l'agrandissement de terrasses couvertes et la création d'un espace restauration/traiteur. De plus, la complexité du projet, nous a contraint à engager deux coordinateurs, l'un pour les aspects techniques et le second pour permettre un suivi et une coordination optimale pendant la phase transitoire. La structure du financement proposé - société simple - permet de financer ces options.

Options structurantes	5 800 000
Coordinateurs du projet	750 000
Total	6 550 000
Récupération de la TVA	5'990'000
La Loterie romande	560'000
Total	6 550 000

4.1

OPTIONS STRUCTURANTES

CCM SA étudie plusieurs variantes et ajouts au projet de base. A ce jour, une première estimation chiffre à environ CHF 5,800 TTC millions les travaux non encore décidés ni validés par les parties prenantes. Voir annexe f.

4.2

COORDINATEURS

Deux coordinateurs ont été mandaté ou engagé pour mener à bien le projet, à savoir un collaborateur technique et un coordinateur de projet. Pour la période d'aujourd'hui à la réouverture du Centre – 4 ans – le coût est estimé à **CHF 750 000** au total.

4.3

TVA À RÉCUPÉRER

CCM SA est en discussion avec l'administration fédérale des contributions concernant la récupération de la TVA sur l'ensemble des travaux. La validation de la récupération de la TVA et le taux qui sera retenu font l'objet de discussions. Les conseillers fiscaux sont confiants que CCM SA puisse récupérer un montant de l'ordre de **CHF 5,99 millions**.

Cette récupération dans son principe est validée par l'Administration, par contre le taux de récupération est encore en cours d'affinage.

4.4

LOTÉRIE ROMANDE

Une part de CHF 560 000 sera allouée au financement des options structurantes (voir 3.2.3.3)



DÉPENSES ADDITIONNELLES

A ce stade les travaux auront été financés, mais différents éléments doivent être encore pris en considération, à savoir :

1. Fermeture du 2m2C
2. Appui juridique
3. Période de fermeture
4. Autres frais
5. Réouverture

Ces éléments ont été analysés et chiffrés au mieux des connaissances actuelles comme suit :

Dépenses additionnelles

1. Fermeture du 2m2c	
Volet social	1 000 000
Déménagement	600 000
2. Appui juridique	
Honoraires	250 000
3. Période de fermeture	
Charge de personnel	2 000 000
Charge de structure	1 400 000
4. Autres frais	
Droit de timbre d'émission	700 000
5. Réouverture	
Campagne marketing	500 000
Dépenses additionnelles	6 450 000

5.1

FERMETURE DU 2M2C

5.1.1

Le volet social

Le Volet social à la date de fermeture s'articulerait comme suit :

1. Collaborateurs avec une possibilité de retraite anticipée

2. Collaborateurs qui bénéficieront d'un out-placement
3. Collaborateurs qui restent employés de CCM SA

A ce jour, les coûts liés au volet social dans son ensemble sont estimés à **CHF 1 million**.

5.1.1.1

Collaborateurs avec une possibilité de retraite anticipée

Quelques collaborateurs – 4 personnes – pourraient bénéficier d'une retraite anticipée à la date de fermeture du centre (2020). Des discussions sont actuellement en cours avec ces collaborateurs et une proposition leurs serait faite d'ici la fin de l'année. Néanmoins, cette proposition n'entrera en vigueur qu'après la décision d'entreprendre les travaux et sera bien entendu fonction du début de ces derniers.

Pour une retraite anticipée au 30 juin 2020 de 4 collaborateurs, le coût estimé est de **CHF 500 000**.

CCM SA pourrait mettre d'autres collaborateurs à la retraite anticipée. Une marge de manœuvre serait accordée quant à la décision de mettre ou pas des collaborateurs à la retraite anticipée. Cette marge de manœuvre est estimée à **CHF 280 000**.

5.1.1.2

Collaborateurs qui bénéficieraient d'un out-placement

Certains collaborateurs – 11 personnes – bénéficieraient d'une aide à trouver un nouvel emploi. Dans la mesure du possible, certains pourraient être repris par des entités publiques ou parapubliques en fonction de leurs besoins et les autres seraient aidés à retrouver un emploi avec les services d'un prestataire externe. Le coût estimé par personne est de CHF 20 000, soit un total de **CHF 220 000**.

5.1.2

Déménagement et loyers

Le **Déménagement** est planifié pour le début de l'année 2020, soit quelques mois avant le commencement effectif des travaux. Il est étudié actuellement la possibilité de reprendre des locaux dans l'hôpital de Montreux pour les services administratifs et le stockage de matériel. Le loyer actuellement payé par le Montreux Jazz Festival – CHF 90 000 – est entièrement reversé à la commune (préavis n° 25/2009). Dans le cadre d'un déménagement provisoire dans les locaux actuels de l'hôpital de Montreux, c'est ce dernier qui encaisserait les loyers du MJF. Après les transformations, c'est CCM SA qui encaisserait les loyers du MJF et non plus la commune.

A ce jour, l'estimation des coûts du **Déménagement** est de **CHF 600 000** et se répartissent comme suit:

Départ de 2m2c	150 000
Retour à 2m2c	150 000
Location de l'hôpital pour 30 mois	300 000
Déménagements	600 000

5.2

APPUI JURIDIQUE

Pour réduire au maximum les risques de recours lors de l'appel d'offres, il est prévu de se faire conseiller par un cabinet d'avocats spécialisés. Il n'a pas encore été lancé d'appel d'offres pour l'engagement de ce cabinet. Les coûts attendus sont estimés à **CHF 250 000**.

5.3

PÉRIODE DE FERMETURE

5.3.1

Charges courantes de personnel

Les collaborateurs qui vont continuer à travailler pendant les travaux pour CCM SA sont au nombre de 11 personnes (10 équivalent temps-plein). Il s'agit des fonctions suivantes:

- 3 postes direction à 80%
- 1 poste marketing
- 2 postes développement commercial
- 3 postes gestion des événements à 80%
- 2 postes exploitation (interlocuteur travaux et gestion du stock)

La fermeture du Centre est planifiée sur une période de 21 mois et impactera 3 exercices (2020, 2021 et 2022). Les collaborateurs qui resteront au service de CCM SA représentent une charge pour les 21 mois de fermeture de CHF 2'500'000, charges sociales comprises. Les recettes nettes qui devraient être engendrées pendant la fermeture du Centre avec l'exploitation de structures provisoires sont estimées à **CHF 500.000**.

Les charges nettes de CCM SA sont donc estimées à **CHF 2 millions**.

5.3.2

Charges de structures

CCM SA planifie de monter des structures provisoires pendant la fermeture du centre. Il est planifié d'avoir 1 à 2 périodes de 3 mois au maximum, selon les ventes réalisées.

La première estimation de l'ordre de CHF 200 000 par montage, soit un total de **CHF 700 000**.

La façon de gérer la période de fermeture et l'exploitation d'autres structures sont encore en cours d'évaluation plus précise.

5.4

AUTRES FRAIS

Une exonération de paiement du **droit de timbre d'émission** sur les augmentations du capital-actions de CCM SA sera demandée.

Nous ne sommes pas certains d'obtenir cette exonération de l'administration fédérale des contributions et le droit de timbre à payer se monterait alors à **CHF 700 000**. Le droit de timbre est de 1 % sur l'augmentation du capital-actions – 68,720 millions de francs – soit CHF 687 200 et les frais d'actes estimés à CHF 22 800, pour un total de CHF 700 000.

5.5

RÉOUVERTURE

La campagne de marketing – suisse et étrangère – n'est pas encore définie, mais il semble vraiment nécessaire de l'envisager pour permettre à CCM SA d'atteindre ses objectifs. Une première estimation chiffre à **CHF 500 000** ces coûts de réouverture.

Un plan marketing de réouverture sera mis en place en 2021 et permettra de chiffrer les coûts liés à la réouverture.

5.6

THÉMATISATION DES DIFFÉRENTS ESPACES DU BÂTIMENT

A développer dans le futur, la «thématisation» des différents espaces du bâtiment. C'est-à-dire la collaboration avec différents acteurs culturels du 2m2c, afin de donner aux espaces une décoration dans les thèmes des activités s'y trouvant. Ceci serait financé par des Sponsors & Mécènes, et n'est donc pas traité dans notre plan de financement.



SOURCES DE FINANCEMENT SUPPLÉMENTAIRES

A ce jour, il a été identifié plusieurs sources de financements additionnels, soit:

▶ CCM SA - Fonds propres libres
3 000 000

▶ Subventions ordinaires
Commune de Montreux
3 450 000

Financement additionnels
6 450 000

6.1

FONDS PROPRES CCM SA

Au 31 décembre 2017, le bilan de CCM SA présente des fonds propres comme suit:

Capital-actions	1 000 000
Réserve générale	500 000
Réserve spéciale	2 000 000
Réserve de renouvellement	2'000'000
Fonds propres au 31 décembre 2017	5 500 000

CCM SA propose d'utiliser une partie de la Réserve spéciale – CHF 1 million – et la réserve pour renouvellement – CHF 2 millions – pour financer les dépenses additionnelles pour un total de **CHF 3 millions**.

Les fonds propres restants CHF 2,5 millions sont nécessaires au financement courant du fonds de roulement de la société.

Ces propositions doivent être validées par la Municipalité.

6.2

SUBVENTION ORDINAIRE DE LA COMMUNE DE MONTREUX

Subventions et charges supportées par la Commune

Coûts des bâtiments	994 360
Subventions	947 098
Sortie de fonds annuels	1 941 458
Amortissements annuels	1 920 772
Charges annuelles	3 862 230

Pour les années 2019 à 2022, la Commune pourrait prévoir de maintenir la sortie de fonds à la même hauteur, soit **CHF 2 millions** par année.

La Commune prendrait en charge directement dans ses comptes le coût de l'assurance ECA d'un montant de l'ordre de **CHF 200 000** par année et verserait à CCM SA un montant de **CHF 1 800 000** au titre de frais d'entretien

et subvention pour les années 2019, 2020, 2021 et 2022.

En contrepartie, toutes les charges liées au bâtiment -excepté l'ECA - durant cette période seraient supportées par CCM SA.

La répartition de ce montant de CHF 1,8 millions par année entre l'exploitation courante et les travaux se ferait prorata temporis soit:

Période de fermeture

année 2020	5 mois	750 000
année 2021	12 mois	1 800 000
année 2022	6 mois	900 000
Total		3 450 000

Dès l'année pleine de réouverture du centre - en 2023 - la Commune réduirait son soutien à **CHF 1,5 million** au titre de frais d'entretien et subventions. Elle ne supporterait dès lors plus que les coûts de l'assurance ECA.

Après l'augmentation du capital-actions de CCM SA - 29,930 millions - la Commune

aurait à son bilan comme patrimoine financier cette même somme. Elle procéderait à un amortissement sur une période de 25 ans, soit 1,197 millions par année.

Les travaux planifiés ne devraient pas engendrer des charges supplémentaires dans les comptes communaux.

LE PROCESSUS DE FINANCEMENT

7.1

CRÉATION D'UNE SOCIÉTÉ SIMPLE

En date du 29 juin 2018, la CCM SA et la FET ont constitué une société simple au sens des articles 530 à 551 du Code des obligations. La création de cette société simple permet un contrôle démocratique par le Conseil communal de Montreux à travers sa commission de gestion ou une commission dédiée. La Municipalité décidera en temps voulu de son adhésion à cette société simple.

De fait, cette société simple sera en charge des travaux.

Bilan à la fin des travaux société simple

Coûts de Construction	86 651 000
Commune de Montreux – déjà financés	3 000 000
Avances reçues de CCM SA	83 651 000
Financement des Travaux	86 651 000

7.2

SITUATION À LA FIN DES TRAVAUX

A cette date, le bilan de CCM SA en charge du financement des travaux sera le suivant :

Bilan à la fin des travaux – CCM SA

Avances à la Société simple	83 651 000
Commune de Montreux	29 930 000
<i>Mise en sécurité</i>	26 930 000
<i>CIEHL</i>	3 000 000
FET	35 720 000
<i>Avance pour la Mise à niveau</i>	32 720 000
<i>Avance pour le Développement</i>	3 000 000
Fondation Saison Culturelle	1 000 000
<i>La Loterie Romande</i>	1 000 000
Etat de Vaud - LADE	17 001 000
<i>Avance à fonds perdus</i>	1 701 000
<i>Prêt sans intérêt</i>	15 300 000
Financements reçus	83 651 000

7.3

LIQUIDATION DE LA SOCIÉTÉ SIMPLE

A la fin des travaux, il est prévu de procéder à la liquidation de la société simple, une fois le contrôle démocratique du Conseil communal exercé.

La liquidation se ferait par le transfert des travaux du bilan de la société simple au bilan de CCM SA.

Après cette liquidation, le bilan de CCM SA sera le suivant :

Bilan CCM SA après liquidation de la société simple

Travaux repris de la Société simple	83 651 430
<i>La Loterie romande</i>	<i>-1 000 000</i>
<i>Etat de Vaud - LADE - à fonds perdus</i>	<i>-1 701 297</i>
Travaux après subventions	80 950 133
Commune de Montreux - votation	-26 930 000
Commune de Montreux - CIEHL	-3 000 000
FET - avance	-16 360 000
FET - agio	-16 360 000
FET - avance	-1 500 000
FET - agio	-1 500 000
Augmentations du capital-actions	65 650 133
Canton de Vaud - LADE - prêt	15 300 000

7.4

CONSÉQUENCES POUR LE BILAN DE CCM SA

A la fin des travaux CCM SA aura donc un actif à son bilan – Travaux – de CHF 80 950 000. En contrepartie, CCM SA aura un capital-actions et agio de CHF 65,650 millions et une dette LADE de CHF 15,3 millions.

Il est prévu d'amortir ces travaux sur une durée de 25 ans, ce qui représentera une charge d'amortissement de **CHF 3 238 000** par année.

Les amortissements seront couverts par une réduction annuelle du capital-actions de 2 626 000 et par le remboursement du prêt LADE de CHF 612 000, soit au total CHF 3 238 000.

La réduction du capital-actions se fera proportionnellement à la détention des actions et du prêt LADE, soit:

	Situation à la fin des travaux	Réductions annuelles	An + 1	An +2	An +3	An +19	An +24
Commune de Montreux							
actions ¹	29 930 000	1 197 200	28 732 800	27 535 600	26 338 400	5 986 000	1 197 200
FET							
actions	17 860 000	818 000	17 042 000	16 224 000	15 406 000	818 000	
agio	17 860 000	818 000	17 042 000	16 224 000	15 406 000	818 000	
Fonds propres	65 650 000		62 816 800	59 983 600	57 150 400	7 622 000	1 197 200
Prêt LADE	15 300 000	612 000	14 688 000	14 076 000	13 464 000	3 060 000	612 000
TRAVAUX / FINANCEMENT	80 950 000		77 504 800	74 059 600	70 614 400	10 682 000	1 809 200

¹ La commune reste l'actionnaire majoritaire

CONCLUSIONS

En finalité, les différents partenaires aux travaux s'engagent à :

8.1

COMMUNE DE MONTREUX

- Souscription à l'augmentation du capital-actions de CCM SA pour un montant de CHF 26 930 000. Cet investissement sera amorti sur une période de 25 ans dans les comptes de la Commune, soit une charge de CHF 1 197 200 par an.
- Maintien de la Subvention annuelle et des frais d'entretien de CHF 1,8 million pour les années 2019, 2020, 2021 et 2022.
- Maintien du paiement de l'assurance ECA – CHF 200 000 – pour les années 2019 et suivantes.
- Subvention annuelle et frais d'entretiens réduits à CHF 1,5 million dès l'exercice 2023.

8.2

FET

- Souscription à l'augmentation du capital-actions de CCM SA pour un montant de CHF 17 860 000 et un agio de même montant, soit au total CHF 35 720 000. Cet investissement sera amorti sur une période de 20 ans dans les comptes de la FET, soit une charge de CHF 1 636 000.

8.3

PRÊT LADE

- Prêt sans intérêt de CHF 15 300 000, remboursable en 25 ans, soit CHF 612 000 annuellement.
- Versement à fonds perdus de CHF 1 701 297, répartis sur 3 années.
- Sans ce prêt, le financement n'est pas possible

8.4

LA LOTERIE ROMANDE

- Versement à fonds perdus d'un montant compris entre CHF 1 et 2 millions.

8.5

CIEHL

- Versement à fonds perdus d'un montant de CHF 3 millions.

Montreux, Septembre 2018

Le Conseil d'Administration de CCM SA

ANNEXES

- a. Charges communales de 2008 à 2017
- b. Charges communales de 2018 à 2027
- c. Schéma résumant le plan de financement
- d. Etats financiers 2017 CCM SA
- e. Etats financiers 2017 FET
- f. Annexe 2 contrat CCHE

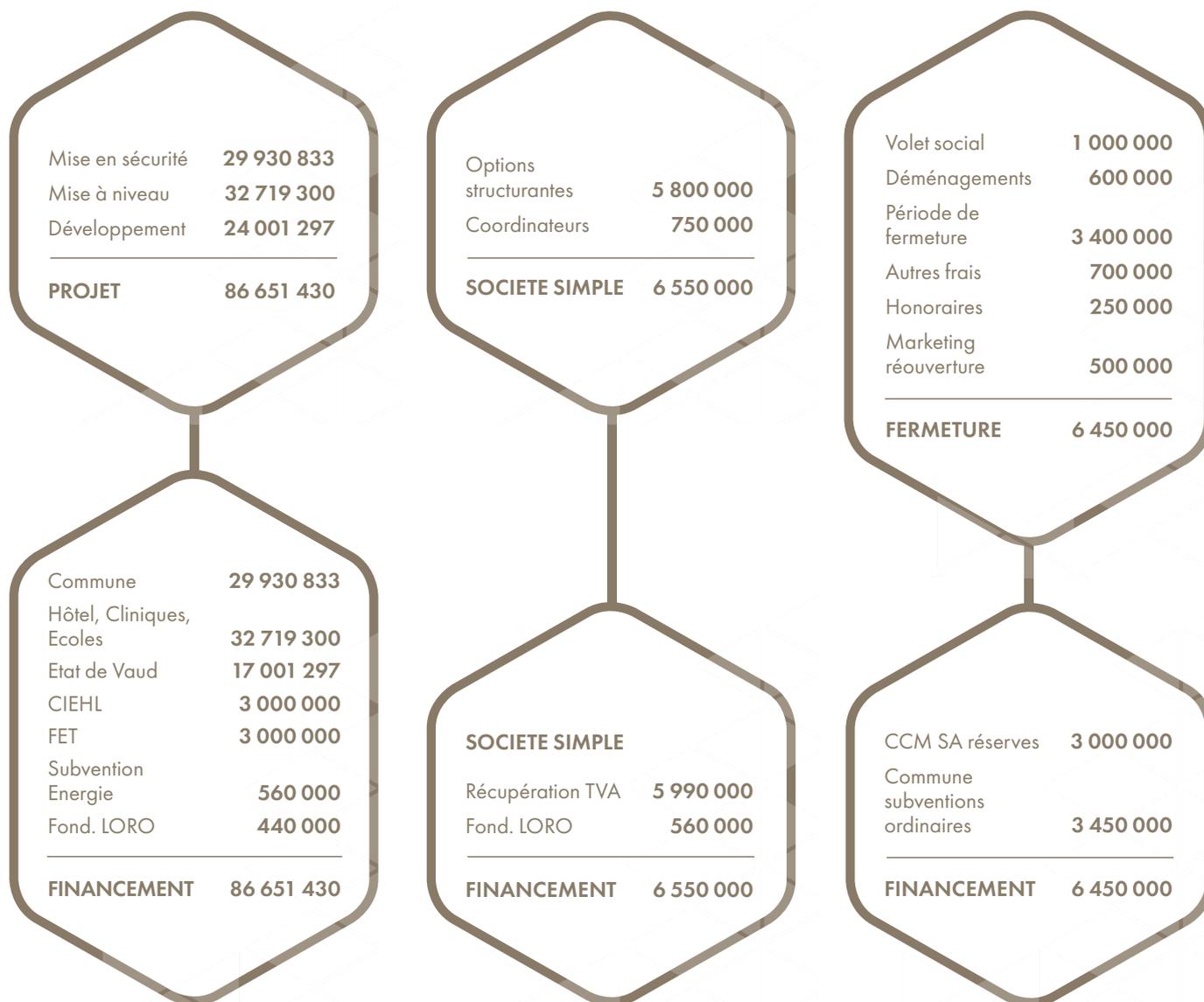
Annexe a. Charges communales de 2008 à 2017 (10 ans)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Moyenne 10 ANS
Entretien des bâtiments	529 512	581 495	523 744	456 292	328 593	700 134	979 348	1 044 579	896 462	760 364	
Location d'objets mobiliers						38 880	26 142				
Honoraires et frais d'expertise				180 567	193 055	205 869	340 281	313 846	355 679	313 916	
Primes d'assurances ECA	125 194	129 626	129 626	129 375	227 867	197 355	197 355	164 532	205 566	184 830	
Location Montreux Jazz Festival					-90 000	-90 000	-90 000	-90 000	-90 000	-90 000	
Impôts et taxes				3 336	3 428	3 336	3 409	3 336	3 336	3 336	
COUT DES BATIMENTS	654 706	711 121	653 370	769 570	662 943	1 055 574	1 456 535	1 436 293	1 371 043	1 172 446	994 360
Participation frais d'exploitation	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000							
Subvention					1 000 000	1 008 198	1 000 000	1 000 000	1 000 000	462 777	
SUBVENTIONS	1 000 000	1 008 198	1 000 000	1 000 000	1 000 000	462 777	947 098				
SORTIES DE FONDS											1 941 458
CCE		295 507		273 987	273 033		66 666	107 666	107 666	107 666	
Patrimoine administratif					3 938 328	7 153 287				1 859 013	
Provision rénovation	769 000	769 300	769 300	769 300	707 500	601 500	543 500	95 500			
AMORTISSEMENTS	769 000	1 064 807	769 300	1 043 287	4 918 861	7 754 787	610 166	203 166	107 666	1 966 679	1 920 772
CHARGES COMMUNALES MOYENNES											3 862 230

Annexe b. Charges communales de 2018 à 2027 (10 ans)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Entretien des bâtiments	750 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Primes d'assurances ECA	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Impôts et taxes				3 336	3 428	3 336	3 409	3 336	3 336	3 336
COÛT DES BATIMENTS	950 000	200 000	200 000	203 336	203 428	203 336	203 409	203 336	203 336	203 336
Subvention avant travaux	1 000 000	1 800 000	1 050 000							
Phase transitoire			750 000	1 800 000	900 000					
Subvention & Frais après les travaux					900 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000
SUBVENTIONS	1 000 000	1 800 000	1 800 000	1 800 000	1 800 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000
SORTIES DE FONDS	1 950 000	2 000 000	2 000 000	2 003 336	2 003 428	1 703 336	1 703 409	1 703 336	1 703 336	1 703 336
Actions de CCM SA					598 600	1 197 200	1 197 200	1 197 200	1 197 200	1 197 200
AMORTISSEMENTS					598 600	1 197 200	1 197 200	1 197 200	1 197 200	1 197 200

Annexe c. Schéma résumant le plan de financement



Projet	86 651 430
Subvention Energie	-560 000
Fond. LORO	-440 000
Subvention LADE	-1 701 297
CIEHL	-3 000 000
<hr/>	
TRAVAUX NETS	80 950 133

CCM SA réserves	3 000 000
Commune subventions ordinaires	3 450 000
Récupération TVA	5 990 000
La Loterie romande	560 000
<hr/>	
RECETTES	13 000 000

Augmentation du capital- actions de CCM SA	
Commune	29 930 833
FET	35 719 300
<hr/>	
CAPITAL-ACTIONS	65 650 133

Options structurantes	5 800 000
Coordinateurs	750 000
Volet social	1 000 000
Déménagements	600 000
Période de fermeture	3'400 000
Autres frais	700 000
Honoraires	250 000
Marketing réouverture	500 000
<hr/>	
DEPENSES	13 000 000

Emprunt Vaud LADE	15 300 000
<hr/>	



**Centre de Congrès Montreux SA
Montreux**

BILAN AU 31 DECEMBRE 2017

	31.12.2017	31.12.2016
	CHF	CHF
ACTIF		
Actif circulant		
Trésorerie	5'897'264.92	6'582'630.57
Caisses	1'304.75	822.80
Banques à vue	5'895'960.17	6'581'807.77
Créances résultant de la vente de prestations de services	609'610.79	296'579.98
Débiteurs commerciaux	766'610.79	445'579.98
Ducroire pour risques connus	-122'000.00	-120'000.00
Ducroire forfaitaire	-35'000.00	-29'000.00
Autres créances à court terme	9'427.10	8'772.78
Avances aux fournisseurs	2'562.60	3'000.00
Fondation BCV Deuxième Pilier	0.00	4'517.55
Autres débiteurs	6'864.50	1'255.23
Actifs de régularisation	823'061.39	42'852.59
Actifs transitoires	823'061.39	42'852.59
Total actif circulant	7'339'364.20	6'930'835.92
Actif immobilisé		
Immobilisations corporelles	84'812.03	114'567.89
Immobilisations corporelles, valeur nette	84'812.03	114'567.89
Total actif immobilisé	84'812.03	114'567.89
TOTAL DE L'ACTIF	7'424'176.23	7'045'403.81
PASSIF		
Capitaux étrangers à court terme		
Dettes résultant de l'achat de prestations de services	562'251.97	682'952.26
Créanciers commerciaux	562'251.97	682'952.26
Autres dettes à court terme	628'622.12	929'426.47
Avances de clients	286'238.99	580'720.46
Fondation BCV Deuxième Pilier	5'280.85	0.00
Autres créanciers	337'102.28	348'706.01
Passifs de régularisation	733'302.14	139'911.69
Passifs transitoires	196'079.54	139'911.69
Provision pour compensation de la subvention	537'222.60	0.00
Total capitaux à court terme	1'924'176.23	1'752'290.42
Capitaux propres		
Capital-actions	1'000'000.00	1'000'000.00
Capital-actions	1'000'000.00	1'000'000.00
Réserves légales issues du bénéfice	4'255'518.39	3'279'339.33
Réserve générale	500'000.00	500'000.00
Réserve spéciale	2'000'000.00	2'000'000.00
Réserve pour renouvellement mobilier et technique	1'755'518.39	779'339.33
Bénéfice de l'exercice	244'481.61	1'013'774.06
Résultat de l'exercice	244'481.61	1'013'774.06
Total capitaux propres	5'500'000.00	5'293'113.39
TOTAL DU PASSIF	7'424'176.23	7'045'403.81



MONTREUX
MUSIC &
CONVENTION
CENTRE

Centre de Congrès Montreux SA
Montreux

COMPTE DE PROFITS ET PERTES DE L'EXERCICE 2017

	<u>31.12.2017</u>	<u>31.12.2016</u>
	CHF	CHF
Produits nets des ventes de prestations de services	8'047'831.31	7'746'601.31
Loyers	3'056'491.35	3'018'614.44
Produits commerciaux	3'544'547.33	3'357'240.33
Redevances	213'443.86	205'513.05
Subventions	1'000'000.00	1'000'000.00
Autres produits	233'348.77	165'233.49
Coût d'acquisition ou de revient des prestations de services	-2'112'293.55	-2'022'931.93
./. Charges commerciales	-2'112'293.55	-2'022'931.93
Charges d'administration	-4'979'661.15	-4'604'237.58
./. Charges de personnel	-3'386'875.93	-3'198'684.22
./. Entretien, sécurité	-209'443.09	-207'777.07
./. Télécommunications	-111'296.69	-79'709.56
./. Assurances	-44'553.90	-47'472.85
./. Energie	-508'733.96	-500'359.64
./. Partenariats	-352'340.95	-238'168.13
./. Promotion	-217'257.49	-192'633.75
./. Administration	-42'574.90	-47'432.36
./. Variation des ducroires "pour risques connus" et "forfaitaires"	-16'584.24	-2'000.00
./. Participation forfaitaire B2 ouest	-90'000.00	-90'000.00
Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA)	955'876.61	1'119'431.80
./. Amortissements	-60'407.05	-62'505.84
Résultat d'exploitation avant intérêts et impôts (EBIT)	895'469.56	1'056'925.96
Produits financiers	2'329.19	1'840.83
./. Charges financières	-3'855.85	-2'531.28
Résultat d'exploitation avant impôts	893'942.90	1'056'235.51
Charges hors exploitation	-91'682.86	-38'180.02
./. Impôt préalable sur TVA non récupérable de l'exercice	-47'151.38	-64'435.47
Autres charges hors exploitation	-44'531.48	26'255.45
Produits exceptionnels, uniques ou hors période	10'304.17	2'818.57
Produits sur exercices précédents	10'304.17	2'818.57
Charges exceptionnelles, uniques ou hors période	-26'890.00	-3'500.00
./. Charges sur exercices précédents	-26'890.00	-3'500.00
Résultat de l'exercice avant impôts	785'674.21	1'017'374.06
Impôts directs	-3'970.00	-3'600.00
./. Impôts	-3'970.00	-3'600.00
Résultat de l'exercice	781'704.21	1'013'774.06
Exécution du préavis n°13/2010		
./. Attribution à la provision pour remboursement de la subvention	-537'222.60	0.00
RESULTAT APRES ATTRIBUTION A LA PROVISION	244'481.61	1'013'774.06

FONDATION DE LA VILLE DE MONTREUX POUR L'ÉQUIPEMENT TOURISTIQUE, MONTREUX

BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2017

	31.12.2017	31.12.2016
	CHF	CHF
ACTIFS		
Actifs circulants		
Liquidités	2'641'994.45	2'483'495.00
Titres	14'351.00	14'351.00
Autres débiteurs		
Impôt anticipé	301'892.50	147'695.10
Prêts envers des tiers, court terme		
Tennis Club	6'000.00	3'000.00
Cinerive	10'000.00	5'000.00
Comedy Festival	70'000.00	50'000.00
Julien Brodard	3'000.00	6'000.00
F. Medigue Restaurant	27'990.00	17'240.00
Total Actifs circulants	<u>3'075'227.95</u>	<u>2'726'781.10</u>
Actifs immobilisés		
Prêts envers des tiers, long terme		
Tennis Club	270'000.00	273'000.00
Cinerive	40'000.00	45'000.00
Comedy Festival	0.00	20'000.00
Julien Brodard	18'435.00	21'435.00
Mobilier et équipement	30'000.00	40'000.00
Immeuble	1.00	1.00
Total Actifs immobilisés	<u>358'436.00</u>	<u>399'436.00</u>
TOTAL ACTIFS	<u>3'433'663.95</u>	<u>3'126'217.10</u>

FONDATION DE LA VILLE DE MONTREUX POUR L'ÉQUIPEMENT TOURISTIQUE, MONTREUX

BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2017

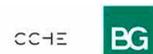
	<u>31.12.2017</u>	<u>31.12.2016</u>
	CHF	CHF
PASSIFS		
Fonds étrangers		
Passifs transitoires	30'240.60	92'200.00
Fonds étrangers à court terme	<u>30'240.60</u>	<u>92'200.00</u>
Total Fonds étrangers	<u>30'240.60</u>	<u>92'200.00</u>
Fonds propres		
Capital	3'034'017.10	2'745'324.14
Bénéfice de l'année	369'406.25	288'692.96
Total Fonds propres	<u>3'403'423.35</u>	<u>3'034'017.10</u>
TOTAL PASSIFS	<u>3'433'663.95</u>	<u>3'126'217.10</u>

FONDATION DE LA VILLE DE MONTREUX POUR L'ÉQUIPEMENT TOURISTIQUE, MONTREUX

COMPTE D'EXPLOITATION 2017

	2017	2016
	CHF	CHF
PRODUITS		
Intérêts et dividendes	441'314.00	422'986.00
Participations et subventions tiers	5'000.00	5'000.00
Total des produits	<u>446'314.00</u>	<u>427'986.00</u>
CHARGES		
Subventions accordées	72'014.45	135'000.00
Frais généraux	3'215.30	2'615.00
Frais bancaires	1'678.00	1'678.04
Total des charges	<u>76'907.75</u>	<u>139'293.04</u>
BÉNÉFICE DE L'ANNÉE	<u>369'406.25</u>	<u>288'692.96</u>

ANNEXE 2

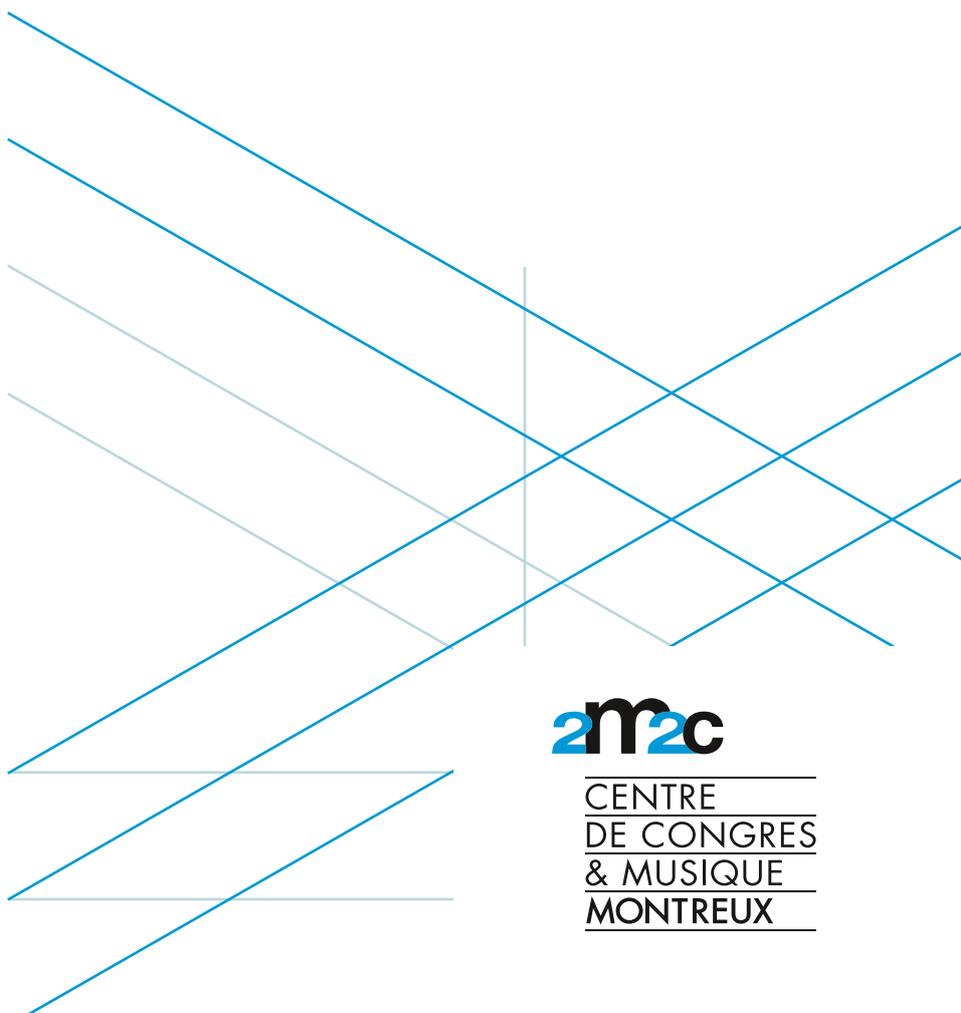


CCE MONTREUX (2m2c)				
DEVIS	RECAPITULATION PAR CFC, degré de précision: +/-10%	BASE	OPTIONS structurantes	TOTAL
CFC	Désignation			
1	Travaux préparatoires	4 819 713		
11	Démolitions, Démontages	1 859 703	20 514	1 880 217
12	Protections, aménagements provisoires	310 000	-	310 000
13	Installations de chantier en commun	1 593 102	215 787	1 808 889
14	Adaptation de bâtiments existants	-	-	-
15	Adaptation du réseau de conduites existant	-	-	-
16	Adaptation des voies de circulation existantes	34 020	-	34 020
17	Fondations spéc., protection fouilles,	95 000	-	95 000
19	Honoraires	927 888	33 183	961 071
2	Bâtiment	65 635 191	4 609 162	70 244 353
20	Excavation	344 850	-	344 850
21	Gros oeuvre 1	12 167 414	340 000	12 507 414
22	Gros oeuvre 2	5 098 809	1 365 655	6 464 464
23	Installations électriques	8 070 484	415 487	8 485 971
24	Chauffage, ventilation, conditionn.d'air,réfrigér.(inst.)	12 629 897	461 905	13 091 802
25	Installations sanitaires	2 871 627	26 078	2 897 705
26	Installations de transport	2 485 825	-	2 485 825
27	Aménagements intérieurs 1	6 130 085	521 290	6 651 375
28	Aménagements intérieurs 2	3 614 332	695 446	4 309 778
29	Honoraires	12 221 868	783 301	13 005 169
4	Aménagements extérieurs	638 131	-	638 131
42	Jardins	73 192	-	73 192
46	Voies de circulations	486 362	-	486 362
49	Honoraires	78 577	-	78 577
9	Ameublement et décoration	1 286 367	-	1 286 367
90	Mobilier + signalétique	1 171 300	-	1 171 300
99	Honoraires	115 067	-	115 067
Total HT	y compris honoraires	72 379 402	4 878 646	77 258 048
	TVA à 7,7%	5 573 214	375 656	5 948 870
	Différence pour prestations jusqu'à fin 2017 avec TVA à 8,0%	5 835	0	5 835
Total	non compris divers et imprévus,	77 958 451	5 254 302	83 212 753
	Divers et imprévus 10% TTC	7 795 845	525 430	8 321 275
	Réserve MO TTC	466 009		466 009
Total	y compris divers et imprévus, réserve MO	86 220 305	5 779 732	92 000 037
	Frais de reproduction net TTC (3% sur honoraires)	431 125	26 381	457 506
Total		86 651 430	5 806 113	92 457 543

Impressum

Photographies : p.2 : C. Strahm - L'Elixir, p.10 : S. Brasey, p.14 : J. Masson

Création graphique et mise en page : Diabolo Design SA



2m2c

CENTRE
DE CONGRES
& MUSIQUE
MONTREUX