



## RAPPORT

### au Conseil communal de Montreux

de la commission nommée pour l'examen de la prise en considération ou non du préavis 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.-.

Président : Claude-Pascal Gay (PLR)  
Membres : Christian Bécherraz (SOC)  
Florian Despond (PLR)  
Joe (Joseph) Filippone (PLR) remplacé par Geneviève Brunner  
Emmanuel Gétaz (ML)  
Obicna, Véronique Huber (Les Verts)  
Tal Luder (UDC)  
Daniel Manzini (SOC)  
Olivier Raduljica (SOC)  
Bernard Tschopp (PLR)

La commission s'est réunie à 4 reprises, les 11, 16, 25 et 31 octobre 2018. L'étude du préavis par la commission a nécessité environ 15 heures de travail.

La présidence de la commission est remise en jeu par le premier membre désigné. Elle n'est pas demandée, M. Claude-Pascal Gay fonctionne en tant que président-rapporteur.

Personnes présentes lors des 4 séances :

Conseillers municipaux :  
M. Laurent Wehrli, Syndic  
M. Jean-Baptiste Piemontesi  
M. Caleb Walther

CCM SA :  
M. Dominique Lustenberger  
M. Rémy Crégut

Assistant MO :  
M. Pierreyves Pons

Personnes présentes à certaines séances :

Chefs de service :  
M. Gian-Franco Sentinelli (1ère et 3e séances)  
M. Pascal Friedemann (4e séance)

Invités lors de la 1ère séance :  
M. Marc Fischer (CCHE, Architecte ESAA / HES - Associé)  
M. Giuseppe Leone (CCHE, Chef de projet exécution)  
M. Christophe Bondon (CCHE, designer architecte HES, chef de projet développement)  
M. André Moutinho Mucha (BG, Technicien ES Electricité, Chef de projet Electricité Bâtiment Fluides et Energie)  
M. Benoît Miraton (BG, Ingénieur civil dipl. ESTP, Chef de Groupe Structures Lausanne, Bâtiment Management de la Construction)  
M. Jean-Baptiste Brunet (BG, Chef de projet)

Invités lors de la 4e séance :  
M Mathieu Jaton et David Torreblanca (MJF)  
M. Grégoire Furrer (Montreux Comedy Festival)  
M. Pierre Smets (Saison culturelle)  
M. Jean-François Gailloud (Montreux Art Gallery)

Nous les remercions pour la qualité et la pertinence des informations fournies.

Principaux documents complémentaires reçus par la commission :

- | Plan de financement (également en annexe au préavis sur le site du Conseil)
- | Business plan (également en annexe au préavis sur le site du Conseil)
- | Présentation du concept de restauration
- | Présentation pour une thématisation du 2m2c
- | Statistiques 2M2C 2007-2017

Le plan de financement et le business plan, documents très complets et de grande qualité, ont été établis par CCM SA. Le business plan réalisé traduit ainsi la vision de la Direction de CCM SA pour l'avenir du CCE.

Préambule

Pour la bonne compréhension, je précise que dans le but d'alléger la lecture du rapport et de privilégier l'information reçue à la trame des dialogues (je ne voulais pas réaliser un procès-verbal des débats de la commission), les questions des commissaires se trouvent dans les différents titres de chapitre et / ou en corollaire des thèmes traités.

Présentation du préavis

La première partie de la séance du 11 octobre a débuté à 19h par la présentation du préavis par la Municipalité et les représentants du bureau d'architecture CCHE Lausanne SA, de BG Ingénieurs Conseils SA et de CCM SA. L'ensemble du Conseil communal a été invité à cette présentation.

### 1. Description du projet

Au travers notamment d'images, de vidéos et d'animations 3D en images de synthèse, nous avons pu visualiser, mieux comprendre et apprécier les éléments clés du projet et en particulier :

- | Le concept « Chacun ses entrées »
- | Les interventions sur le gabarit du bâtiment (notamment l'agrandissement des terrasses)
- | L'intégration du CCE dans son environnement (espaces vitrés, vue sur le lac, accès au lac, transparence des façades,...)
- | Fluidité, flexibilité et modularité des espaces avec l'intégration d'un restaurant
- | Matériaux, adaptation possible de l'éclairage aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur pour offrir l'ambiance recherchée.
- | Les aspects techniques et sécuritaires du projet.

### 2. Financement du projet

Le financement total du projet, constitué de 3 axes et de leurs sources de financement, est synthétisé dans le graphique figurant en annexe 1 (le site internet du Conseil communal ne permet pas de faire figurer une image dans un rapport de commission).

### 3. Business plan

Pour permettre l'exploitation future du CCE en regard des normes ECA et antisismiques ainsi que pour préserver sa compétitivité face à la concurrence nationale et internationale, les travaux prévus sont indispensables.

La rénovation procure un nouveau souffle commercial. Les nouvelles installations accueillantes et sûres permettront de renforcer la réputation de Montreux en tant que haut lieu de la culture et des congrès tout en assurant un avenir à nos festivals, en particulier le Montreux Jazz Festival.

Le business plan propose une approche conservatrice, prévoyant une augmentation des recettes d'environ 6 millions actuellement à plus de 8 millions à la suite des travaux. Un développement des affaires est prévu dans tous les secteurs d'activités de CCM SA.

Cette évolution positive devrait permettre une réduction des charges supportées par la commune de Montreux qui se montent actuellement à CHF 1 750 000 (subvention + entretien) par année.

### Travaux de la commission

## Postulat de M. Christophe Privet

M. Privet considère que le présent préavis (préavis No 28/2018) répond à son postulat « 2m2c, quel avenir ? » déposé le 7 novembre 2012 et souhaite ainsi être invité à l'une des séances de la commission, afin de s'exprimer au sujet de son postulat.

Après discussion, la commission estime, en accord avec la Municipalité, que la majorité des questions posées par le postulant concerne la future gouvernance du CCE et qu'elles seront traitées dans un futur préavis.

Il est ainsi décidé de ne pas inviter M. Privet au sein de la commission.

### 1. Description du projet

#### 1.1 Façade du bâtiment

Le choix de revêtement de type « treillis » qui avait été annoncé a été abandonné : ce type de façade réduisait la qualité de la vue et ne permettait pas une apparence uniforme.

Le type de façade retenu est constitué de lames en aluminium anodisé d'une largeur de 30 cm et d'une épaisseur de 1 à 1,2cm avec des angles allant de 0 à 40°. Afin d'éviter un changement de teinte, l'aluminium n'est pas trempé mais teinté dans la masse.

La Municipalité est en dialogue avec le Comité d'experts de Montreux au sujet du choix de la coloration des lames. Pour éviter l'effet d'un « gros bloc » à l'entrée de la ville, l'idée est de jouer avec la lumière en donnant une impression de matière plutôt que de peinture, ce qui explique le choix de l'effet « brossé » de l'aluminium.

Le twist des lames, quant à lui, offre une protection solaire afin d'éviter une surchauffe dans les locaux à l'est et au sud et permet également de conserver la luminosité tout en protégeant de la pluie. Ces lames ont donc une utilité pratique et ne sont pas uniquement décoratives.

Ces lames sont fixées, stables et rigides, elles ne créeront donc pas de résonance (pas de risque d'arc éolien). Ces lames sont faciles à changer en cas de besoin - p.ex. en cas de grosse grêle qui aurait marqué le matériau.

Ce type de façade a déjà été testé / posé ailleurs, des exemples convaincants ont été présentés. La maintenance pour assurer la pérennité du matériau se résume à un nettoyage tous les 3 ans et une fois par an pour la partie vitrée.

Concernant la partie vitrée de la façade, elle est composée d'un vitrage triple. L'objectif de ce vitrage est aussi d'offrir une vision transparente permettant de rendre visible la vie à l'intérieur du bâtiment et non plus d'avoir un effet miroir comme cela est le cas aujourd'hui.

La toiture plate située sur le bâtiment A se doit d'être considérée comme une cinquième façade et doit donc être esthétique. Il n'est pas possible d'y créer un jardin à cause du poids, son aménagement est en réflexion.

## 1.2 Le restaurant

Un espace pour accueillir un restaurant est prévu. Le projet prévoit les infrastructures dites lourdes (ventilation, chambre froide, espace pour y intégrer une cuisine de production,...). L'aménagement des locaux se fera dans un deuxième temps, une fois le concept défini et sera en partie à la charge du futur exploitant de ce lieu.

Le concept final n'est pas encore défini, les réflexions sont toujours en cours (type de restaurant, période d'ouverture, saisonnalité, coopération avec les festivals, ...). Cet espace sera cependant ouvert au public avec un accès extérieur. L'objectif étant qu'il devienne un lieu de rencontre pour les Montreusiens.

La redevance future, loyer + commission, devrait être de l'ordre de CHF 500 000 par année, actuellement CHF 200 000 pour la restauration.

La gestion des marques et des sponsors entre le futur restaurant et les festivals est un facteur à prendre en considération mais ne devrait cependant pas poser de problèmes. Ces questions sont récurrentes et des solutions sont possibles.

L'importance, voire la nécessité d'intégrer (d'installer / d'ouvrir) un restaurant ainsi que la future coopération avec ce dernier, y compris en ce qui concerne la gestion des marques, qui peut être négociée dans un intérêt commun, ont été confirmées unanimement par les acteurs du monde culturel lors de leur visite.

## 1.3 Pôle Muséal ou espace thématique

Le traitement de cet espace est analogue à celui de l'aménagement du restaurant.

L'idée consiste à utiliser l'espace public (restaurant, billetterie, boutique) et à en faire un espace thématique présentant ce qui se fait à Montreux et non pas de créer un musée ou un pôle muséal. De ce fait, l'aménagement thématique de cet espace ne répond pas au postulat de M. Gétaz et de M. Zulauf relatif à la création d'un musée.

La finalité de cet espace est donc d'améliorer « l'expérience client » en offrant un espace thématisé aux personnes fréquentant le CCE, leur permettant par exemple de revoir des concerts du Montreux Jazz Festival.

Comment thématiser un certain nombre d'espaces (restaurant + autres) ? Un partenaire culturel serait intéressé à se pencher sur la question mais on n'en est qu'au stade de l'idée. Le souhait est de pouvoir offrir un espace thématique permanent, qui soit mobile pour pouvoir l'adapter ou le renouveler en fonction des utilisateurs du CCE.

## 1.4 Photovoltaïque

Une subvention unique de CHF 75'000 sera versée pour l'installation de 1000 m<sup>2</sup> de panneaux solaires sur la toiture du bâtiment B. L'énergie produite sera entièrement auto-consommée, la question du prix de reprise ne se pose donc pas.

### 1.5 Quai de chargement

Le quai de chargement ne sera pas agrandi, l'espace sera gagné à l'arrière, en créant 6 mètres de plat pour pouvoir décharger plus efficacement et plus rapidement. Un camion de 11 à 16 mètres empiétera ainsi sur le trottoir - par contre la plateforme du camion pourra reposer directement sur la partie plate, ce qui facilitera le déchargement.

### 1.6 Places de stationnement

Environ 30 places de stationnement seront supprimées. Les places de parc sur les quais seront toutes supprimées. Sur l'Avenue Claude Nobs, seule une partie des places pourra être préservée.

Le manque de places de stationnement est une faiblesse du CCE, relevée également par les acteurs du monde culturel. Des aménagements et solutions sont cependant possibles.

### 1.7 Technique /Sécurité

#### 1.7.1 Incendie

La durée actuelle de résistance au feu du bâtiment se situe entre 18 et 30 minutes. Après les travaux, cette résistance au feu passera à 60 minutes, conformément aux nouvelles normes de l'ECA qui a validé le projet.

#### 1.7.2 Evacuation de la fumée

Afin de pouvoir permettre aux gens d'évacuer le bâtiment sans être incommodés par la fumée, il est obligatoire d'installer un système de désenfumage mécanique et motorisé dans chaque espace de plus de 30 personnes. Dans le cas du 2m<sup>2</sup>c, cela concerne donc l'entier du bâtiment. Ce désenfumage s'effectue jusqu'aux toitures (gaine de désenfumage de 3m<sup>2</sup>).

La détection incendie envoie un signal aux pompiers. Simultanément, les portes s'ouvrent automatiquement pour guider les gens vers la sortie. Ces portes sont munies de poignées anti panique – des barres sur lesquelles il suffit d'appuyer et qui s'ouvrent même si elles sont verrouillées. A titre d'exemple, les nouvelles voies de fuites permettraient d'évacuer 3'000 personnes depuis le B5 (Auditorium Stravinski) en 190 secondes.

Sans ces systèmes, les salles seraient limitées à 300 places conformément aux directives de protection incendie et au PV du 10.01.2018.

#### 1.7.3 Structure antisismique

L'immeuble répondra aux dernières normes antisismiques en vigueur. Le projet a été validé par un ingénieur agréé.

#### 1.7.4 Caméras

Pour des raisons de sécurité, des caméras de surveillance seront installées en extérieur et dans les endroits de circulation mais pas dans les salles. Le public sera averti de la présence de ces caméras.

### 2. Mise à l'enquête / suivi des travaux / étude générale / choix de la gouvernance (entreprise général ou totale)

#### 2.1 Appels d'offre

La Municipalité explique qu'elle a choisi de travailler avec une entreprise générale ou totale dans le but de maîtriser les coûts, et de ne faire qu'un seul appel d'offre afin de minimiser les risques de recours lors de chaque adjudication.

Au niveau national, il existe un nombre suffisant d'entreprises susceptibles de postuler. Il faut également s'attendre à recevoir une petite dizaine d'offre d'entreprises étrangères (concurrence élevée). Il n'est pas possible d'avoir une préférence nationale étant donné qu'il s'agit là d'un marché public qui interdit toute discrimination, cependant les critères et les normes devront correspondre aux exigences en vigueur en Suisse.

La qualité du contrat d'entreprise générale ou totale et celle du descriptif des travaux seront essentielles à la bonne réalisation du projet.

#### 2.2 Gestion du chantier

La fin du chantier est prévue pour mai 2022. A ce jour, les spécialistes sont confiants quant au respect du planning, bien qu'on ne puisse jamais être à l'abri d'un imprévu (par exemple une poche de sable,...). En effet, comme la marge est de moins de deux mois, il ne faudrait pas qu'il y ait un cumul d'imprévus, mais avec des conditions de chantier normales, les délais seront tenus.

#### 2.3 Chantier

Une partie des infrastructures (par exemple les containers) en lien avec le chantier sera installée sur le site même (aux abords des quais, éventuellement dans le parc Vernex) mais tout le reste se trouvera dans un rayon de 3 à 5 km. Il ne sera pas nécessaire de fermer les quais, mais pas exclu de les réduire à un moment donné.

Si le bruit est inévitable, tout sera fait pour le minimiser, il en va de même pour la poussière. Quant au Montreux Palace, il a déjà annoncé qu'il se coordonnerait avec le chantier et qu'il profiterait de réaliser ses propres travaux en même temps.

### 3. Financement du projet

### 3.1 Effets sur la péréquation

Ce n'est pas directement l'endettement qui influence la péréquation, mais plus précisément la charge financière de cet endettement. Si rien ne bouge pour les autres communes, l'augmentation de la charge de la dette devrait diminuer la charge péréquative pour Montreux. Cependant, beaucoup d'autres facteurs ont une plus grande influence, comme par exemple une éventuelle fusion entre Montreux et Veytaux ou encore le résultat du projet de révision de la péréquation. Il y a donc beaucoup d'incertitudes qui empêchent de se projeter sur les conséquences de ce projet sur la péréquation.

Si l'entier du coût du projet devait être porté au budget communal, l'impact péréquatif serait positif. Cela aurait par contre un effet très négatif sur la capacité financière de la commune.

### 3.2 Rôle de la société simple

La société simple est uniquement créée pour la durée des travaux. La Commune fera partie de la société simple une fois que les conclusions du préavis auront été acceptées. Le contrat de la société simple sera alors adapté. Chaque membre de la société simple est solidairement responsable.

Actuellement la FET est représentée par MM. Piemontesi et Neukomm et CCM SA par MM. Crégut et Lustenberger. Une fois que la Commune aura pu intégrer la société simple, la Municipalité désignera ses deux représentants.

Les avantages de la société simple sont les suivants :

- a) Elle permet aux 3 entités de cogérer / la construction et le suivi des travaux
- b) Elle permet juridiquement d'avoir un contrôle communal, notamment du Conseil communal, plus précis que si les travaux avaient par exemple été confiés à CCM SA.
- c) Elle permet la récupération de la TVA d'un montant de l'ordre de 6 millions (confirmé par la Confédération).

Le rôle, l'activité de la société simple est le suivant :

- a) Il est aujourd'hui limité au suivi des honoraires des mandataires.
- b) Durant la phase des travaux, son rôle le plus important sera de négocier le contrat avec la future entreprise générale / totale et de valider le paiement des factures / acomptes.

Par contre, le suivi des travaux sera géré comme d'habitude par le service des domaines et bâtiments, sport comme pour les autres projets communaux.

### 3.3 Plan de paiement des honoraires

Les honoraires pour les études de projets sont les suivants :

- | 2.5 millions Financé par la commune selon préavis 48/2016
- | 4 millions Financé par CCM SA et la FET
- | 6.5 millions Total

Si la population devait refuser le projet, les mandats en cours prendraient immédiatement fin conformément aux conditions contractuelles.

Cependant, les dépenses liées à l'étude du projet, et ce jusqu'au référendum, se monteront à environ 5 millions, selon les chiffres figurant dans le tableau fourni. L'objectif poursuivi visait d'une part à garantir une bonne connaissance du projet et de ses conséquences financières et d'autre part à éviter des études inutiles tout en respectant un calendrier serré. Pour rappel, les préavis sont habituellement présentés une fois l'ensemble des études terminées et les soumissions rentrées. Cette manière de faire n'aurait cependant pas été opportune dans le cadre de ce projet.

### 3.4 Axe 3 - Options structurantes -- TVA - financement

Le projet coûte, avec l'axe 3 et les options structurantes, environ CHF 92 millions, pour une charge effective nette de l'ordre de CHF 86,7 millions, grâce à la récupération de la TVA.

Les options structurantes seront réalisées sous réserve des ressources financières de CCM SA et de sa capacité à trouver de nouvelles ressources.

Le projet et la mise à l'enquête prévoit ces options structurantes afin que ces dernières soient techniquement réalisables, prévues dans le permis de construire, sous réserve que le financement soit assuré.

Le montant indiqué dans le préavis de 86.7 millions n'est pas contraignant concernant le volume total des travaux. Le volume des travaux de l'axe 3 est sous la responsabilité de CCM SA et sera réalisé en fonction de ses moyens financiers.

Ces options structurantes sont considérées comme étant vitales pour l'attractivité du futur bâtiment. Elles ne représentent pas un luxe, mais apportent une réelle plus-value comme par exemple l'agrandissement de la terrasse du B4, l'installation d'un wifi ou encore la rénovation totale des sanitaires.

Les sources de financement de CCM SA (axe 3) sont aujourd'hui encore estimées avec prudence après de premières discussions avec les différentes entités. L'objectif est d'essayer d'augmenter le soutien des différents donateurs.

Le fait qu'il n'y ait en l'état aucune garantie de financement pour CCM SA (axe 3) inquiète une minorité de commissaires.

Le peu d'implication financière du Canton à fonds perdu est également une déception.

La Municipalité explique que la CIEHL a déjà voté 3 millions mais précise que, comme le

veut l'usage, il s'agit d'une procédure en trois étapes, à savoir:

1. consultation du comité de la CIEHL
2. consultation des municipalités
3. préavis aux conseils communaux A ce jour, les deux premiers points sont validés. Quant au troisième point, à savoir présenter un préavis aux conseils communaux en vue d'être voté, il ne pourra se réaliser qu'une fois que le conseil communal de Montreux aura accepté le préavis relatif à ce sujet.

Concernant la LADE, le dossier a été déposé. Le conseiller d'Etat concerné doit maintenant préavisier puis remonter jusqu'au conseil d'Etat, ce qui prend un certain temps.

### 3.5 Statuts de la FET

La commission chargée d'étudier le postulat FET 2.0 avait émis un vœu, non contraignant, invitant la Municipalité à répondre au postulat en automne 2018.

La Municipalité va faire tout son possible pour déposer une réponse à ce postulat pour décembre, mais il s'agit pour ce faire d'attendre l'obtention de la réponse de l'autorité de surveillance des fondations.

Avec les nouveaux statuts, la composition du Conseil de fondation pourra être modifiée. Ainsi, d'autres personnes que les conseillers municipaux pourront y siéger. Il sera ensuite aussi possible de désigner des représentants de la FET hors Municipalité au sein de la société simple.

### 3.6 Emprunt de la FET, garantie et risque pour la commune

La FET financera la mise à niveau (axe 2) pour un total de CHF 33 millions. Elle recherche un financement qui devrait être de CHF 30 millions au maximum, mais qui sera certainement inférieur étant donné les liquidités générées par la taxe de séjour dès le 1er janvier 2020, date de son entrée en vigueur. La participation des milieux hôteliers et de l'accueil en général est saluée.

En l'état, aucun contrat signé, mais une offre d'un établissement bancaire qui prévoit comme garantie la remise d'une cédule hypothécaire grevant le bâtiment de CHF 20 millions et le nantissement des actions pour CHF 10 millions du portefeuille de la Commune (actions de la BCV). La période de remboursement est prévue sur 20 ans, ce qui correspond globalement à la durée de vie des investissements réalisés.

Les garanties demandées à la commune servent à assurer que le Conseil communal ne supprime pas la taxe de séjour, qui permettra à la FET d'assurer le service de sa dette. Le risque est ainsi plus politique que financier. Il est en effet très peu probable que la FET ait besoin d'un soutien financier complémentaire de la Commune pour assurer ledit service de la dette.

De plus, le projet vise un développement de l'économie de l'accueil et donc des nuitées.

Cela devrait donc permettre une hausse des nuitées et des recettes actuelles.

En illustration des propos de la Municipalité, ci-dessous un scénario conservateur basé sur les hypothèses suivantes :

- | Prêt de CHF 30'000'000 (le besoin devrait être inférieur)
- | Durée de l'amortissement 20 ans
- | Nombre de nuitées 700'000 (en 2017 : 769'712)
- | Taux d'intérêt 2% (actuellement il serait inférieur à 1.5%)
- | Résultat de la FET sans la taxe de séjour de CHF 200'000 (actuellement CHF 300'000), soit le disponible sur le dividende du casino, voir le tableau du scénario conservateur en annexe 2a) (le site internet du Conseil communal ne permet pas de faire figurer une image dans un rapport de commission).

Ce scénario conservateur démontre que la FET a la capacité d'assumer ses futurs engagements sans autre apport extérieur que la taxe de séjour, et même de faire face à des imprévus grâce à la constitution de liquidités importantes.

En tenant comptes des chiffres réalisés en 2017 (nuitées et résultat de la FET) et des conditions actuelles d'intérêt, les revenus de la FET permettraient de rembourser la totalité de sa dette en moins de 14 ans (après 14 ans le disponible est supérieur à la dette), voir le tableau du scénario sur la base des chiffres actuels en annexe 2b (le site internet du Conseil communal ne permet pas de faire figurer une image dans un rapport de commission).

### 3.7 Conclusion no 6 concernant la FET

La conclusion est vague de manière volontaire. D'autres banques seront approchées via un appel d'offres. L'offre déjà reçue est donc la plus défavorable. On peut s'attendre à trouver une meilleure solution. La Municipalité a donc simplement demandé à avoir les principes d'une garantie et a inscrit ces principes en conclusion du préavis.

La commission estime cependant que la conclusion no 6 du préavis n'est pas suffisamment explicite concernant la nature et la valeur des garanties données par la commune.

Après divers échanges, la commission arrive à la conclusion que le cautionnement solidaire de 30 millions est la meilleure solution afin :

- | d'obtenir le meilleur taux d'intérêt possible sur le marché, (la banque consultée confirme que le taux d'intérêt sera inférieur de 0.5% par année environ par rapport à d'autres formes de garanties. Cela représente un gain de CHF 150'000 sur un crédit de CHF 30 million, lors de la première année, gain qui se réduira au fur et à mesure de la réduction de la dette).
- | d'avoir un message clair envers la population concernant le futur engagement de la Commune.

Un amendement sera ainsi déposé à ce sujet (voir ci-dessous).

### 3.8 Augmentation du capital-actions de CCM SA

En raison des coûts que cela engendre, la commission s'interroge sur la pertinence d'augmenter le capital de CCM SA à hauteur de CHF 70 millions. Pour rappel, la taxe d'émission du capital (droit de timbre) sera d'environ CHF 700'000 et l'impôt cantonal (hors impôt communal) sur le capital d'un total d'environ CHF 300'000 sur 20 ans, soit un total d'environ 1 million. D'autres solutions, comme le prêt par exemple postposé ne serait-il pas envisageable pour éviter le paiement de ces taxes / impôts ?

CCM SA a demandé à être exonéré de ces impôts / taxes auprès du Canton et de la Confédération, pas de réponse en l'état. Si la réponse devait être négative, des alternatives seront examinées tout en tenant compte également de l'impact éventuel sur la possibilité de récupérer la TVA.

### 3.9 Future relation entre CCM SA et la commune

La commission s'interroge sur le cadre juridique et les flux financiers prévus entre CCM SA et la commune, notamment ceux présentés dans le business plan.

Un nouveau préavis sera établi afin de présenter la future relation entre CCM SA et la commune. Il réglera notamment les questions liées au bail, à l'entretien du bâtiment, à la quotité de la subvention et à l'encaissement des loyers des surfaces administratives (actuellement encaissé en partie par la commune).

Les flux financiers prévus dans le business plan sont une projection réalisée par CCM SA. Ils ne sont ainsi pas contraignants. En acceptant le préavis, le conseil communal accepte le plan de financement des travaux et non pas les futurs flux financiers présentés dans le business plan.

En raison de l'amélioration projetée des résultats de CCM SA, il est raisonnable d'estimer que les charges communales (entretien + subvention) devraient à l'avenir diminuer. Pour rappel elles se montent aujourd'hui à CHF 1'750'000.

## 4. Volet social

Depuis 2015, CCM SA a régulièrement informé sa commission du personnel. La possibilité d'une préretraite pour certains collaborateurs a été évoquée à plusieurs reprises. Il n'y a cependant pas une prise de décision envisageable avant les travaux.

Le règlement de la caisse de pension de CCM SA ne prévoit pas de retraite anticipée. La discussion a été ouverte avec certains collaborateurs qui seront à 2-3 ans de l'âge de la retraite au début des travaux. Cependant, suite à la récente fusion de la caisse de CCM SA avec celle de l'office du tourisme, les montants individuels ne sont pas encore connus. De plus, au vu du nombre de personnes concernées par une interruption de leur contrat, il y aura de fait une liquidation partielle de la caisse de pension. L'objectif de CCM SA est de

proposer des solutions honnêtes pour les collaborateurs « préretraitables », basées sur les situations individuelles. Mais cela ne peut pas se faire au détriment des autres collaborateurs de CCM SA. Encore une fois, il n'y aura aucune décision avant une décision définitive sur les travaux. Cette décision devra être validée par le Conseil d'administration et l'actionnaire, à savoir la commune.

Les collaborateurs devront travailler jusqu'à la fermeture officielle du bâtiment. Par la suite, CCM SA ne sera plus en mesure de conserver l'entier de son personnel.

Lors des recrutements actuels, CCM SA est très transparent sur les incertitudes concernant la durée de leur engagement.

## 5. Structures provisoires

En ce qui concerne le coût des structures provisoires, CCM SA a prévu la possibilité d'installer une tente pour une durée de 3 mois pour un coût de CHF 700'000. Le Business plan prévoit de la monter deux fois, soit un montant prévu de CHF 1.4 millions. Mais de telles structures ne seront concrétisées que s'il est démontré qu'elles sont économiquement pertinentes. Plusieurs sites sont envisagés pour les installer : les jardins du Casino, l'esplanade du marché couvert, la place du marché...

Ce montant de CHF 1.4 million a été intégré au plan de financement pour démontrer que toutes les charges, directes et indirectes, ont été intégrées. Mais ce n'est pas encore une décision d'engagement financier, la rentabilité doit encore être démontrée.

Le préavis présente les solutions envisagées pour les différents événements récurrents. Ces solutions, toujours en cours de réflexion, démontrent que ces événements n'auront pas forcément besoin de structures supplémentaires importantes. Il paraissait cependant nécessaire de prévoir les charges supplémentaires de ces structures provisoires dans le business plan, même si celles-ci ne devaient pas s'avérer nécessaires, impliquant donc que ces sommes ne devront pas forcément être dépensées.

En complément, la Municipalité nous informe que le nouveau propriétaire du Montreux Palace a confirmé vouloir réaliser des rénovations, notamment les façades et le spa. Ces rénovations seront faites en même temps que celles du 2m2c. Durant cette période, le Petit palais qui a une capacité de 800-900 places assises, devrait être également moins utilisé par les hôtes du Palace et donc plus disponible pour des manifestations externes.

## 6. Business Plan

### 6.1 Les congrès

L'appellation congrès concerne des événements d'associations professionnelles notamment scientifiques ou dans le domaine de la santé. Il s'agit des événements les plus rémunérateurs pour CCM SA et pour la ville. Il s'agit donc de la cible prioritaire. Les événements « corporate » sont les événements internes ou externes organisés par des

entreprises. Nestlé a par exemple décidé de passer de 2 à 1 seul événement par année pour son personnel. La perte de LogiPharam, société, anglaise, s'explique par le manque d'espace pour une manifestation qui voulait grandir. La réalisation du projet présenté permettrait à nouveau de les accueillir. Ce départ est certes regrettable, mais il y a des cycles et il s'agit de trouver de nouveaux clients. Raiffeisen a par exemple permis de compenser presque complètement Nestlé.

## 6.2 Baisse actuelle du chiffre d'affaires

Pour 2018, il y a une baisse de 10% du chiffre d'affaires par rapport à 2017, année record. L'incertitude passée liée à la date du début des travaux rend plus difficile la location des surfaces. Cette tendance va empirer à savoir que plus on repousse les travaux, plus on perd des clients. Vu que les travaux sont connus de tous, psychologiquement, cela a déjà un impact sur l'accueil des congrès par CCM SA.

En tenant compte de la subvention communale de CHF 1 million, CCM SA devrait avoir des exercices 2018 et 2019 équilibrés.

## 6.3 Rédaction du business plan

La rédaction du business plan a été réalisée par CCM SA avec l'appui d'un expert externe.

L'accompagnement externe a permis de se pencher sur l'organisation de CCM SA et de repenser son fonctionnement.

Un Business Plan est toujours sous la responsabilité de la direction de l'entreprise et n'est jamais indépendant ou neutre.

## 6.4 Tarifs du 2m2c

Selon une étude, le 2m2c est parmi les plus chers de Suisse et d'Europe.

Tout d'abord, la Suisse est presque systématiquement plus chère. Par ailleurs, la comparaison a été effectuée sur la base d'études de cas. Contrairement à certains centres qui ont une politique de prix moins transparente, CCM SA intègre tous les coûts. De même, l'Auditorium Stravinski, notamment par sa technologie, coûte cher, car il exige entre autres la présence de techniciens pour garantir sa flexibilité. Les tarifs de CCM SA sont donc effectivement élevés, mais relevons que le KKL (Lucerne) se situe dans une fourchette de prix comparable.

## 6.5 Explication sur l'évolution du chiffre d'affaires par événement / visiteur

Le business plan prévoit une augmentation des événements à forte contribution sur plusieurs jours tels que les Congrès, mais comme il prévoit aussi une augmentation des événements à plus faible contribution sur une journée ou une soirée (ce que permettra le concept multi-entrées), mais avec une forte participation (expositions grand public, réunions/conférences, concerts et soirées d'entreprise) il est normal que le chiffre

d'affaires par évènement, respectivement par participant baisse.

Ces événements sont néanmoins importants pour contribuer à la rentabilité du centre, et génèrent par ailleurs aussi d'autres dépenses dans la commune (transport, restaurant et hôtellerie).

Comme le montrent les documents adressés à la commission, le 2m2c se porte bien sur le marché suisse des congrès, et ce malgré son manque de disponibilité à des périodes favorables du fait des festivals qui mobilisent tout ou partie du bâtiment. Les chiffres d'affaires budgétisés sont réalistes, y compris l'arrivée de trois nouveaux congrès internationaux.

#### 6.6 Répartition du chiffre d'affaires entre culture et commercial

La répartition initiale  $\frac{2}{3}$  commercial  $\frac{1}{3}$  culturel est respectée depuis de nombreuses années. Est-ce qu'il y a une vision pour augmenter les activités commerciales, quitte à forcer les modifications des dates des événements culturels, pour avoir plus de congrès rentables ?

Le MJF est par exemple très rentable pour CCM SA, mais le temps de montage s'avère être un problème important. Les rénovations prévues du bâtiment permettront de réduire les temps de montage et de démontage des événements, permettant ainsi d'en accueillir un plus grand nombre.

L'équilibre entre la culture et le commercial est bon et positif pour le 2m2c. Un tel ratio semble unique en Europe et cela devient une tendance, où de plus en plus de lieux événementiels se tournent vers la culture, ne serait-ce que pour l'image et la crédibilité (un gros concert démontre que la société d'exploitation a des compétences métiers fortes).

#### 7. Positions / avis des acteurs culturels

Nous avons eu la chance de pouvoir échanger avec MM. Mathieu Jaton et David Torreblanca (MJF), M. Grégoire Furrer (Montreux Comedy Festival), M. Pierre Smets (Saison culturelle), M. Jean-François Gailloud (Montreux Art Gallery). Les sujets abordés ont été les suivants :

##### 7.1 Avis général sur le projet

Les avis sont unanimement positifs.

Tous les acteurs culturels estiment que c'est un beau projet, notamment au niveau architectural qui permettra un changement majeur en termes d'image et d'accueil du public. Le projet a été élaboré en tenant compte des attentes des utilisateurs. La modernisation et l'arrivée de nouveaux services sont saluées. L'urgence est que le projet se concrétise.

## 7.2 Exploitation du restaurant

Sont-ils d'accord avec l'idée d'un restaurant privé ouvert toute l'année ? Ont-ils d'éventuelles exigences, par exemple vis-à-vis de leurs sponsors ?

De manière générale, le projet vise à créer des compétences et des services (billetteries, restauration...) au sein du bâtiment. Ils ne connaissent pas de centre des congrès qui n'a pas ce genre de services. Cette évolution du CCE est donc naturelle et positive dans l'intérêt de Montreux.

Les festivals devront effectivement composer, voire négocier avec le gérant privé, sachant que le restaurateur fera sans doute d'excellents résultats lors des festivals. Ces discussions devront être menées avec CCM SA afin de trouver une solution intelligente, cela ne leur fait pas peur, car ils ont l'habitude de ce genre de problèmes à l'étranger et à Montreux avec le Montreux Palace par exemple. De plus, les partenaires des festivals connaissent le cadre urbain des festivals et les contraintes qui y sont liées.

## 7.3 Avis sur le mix des salles et qualité des futurs locaux

M. Jaton explique que si la situation de la salle Stravinsky ne va pas tellement changer, elle sera nettement améliorée en ce qui concerne le Miles Davis Hall. Les autres espaces permettent de nouvelles solutions et de nouvelles opportunités notamment pour accueillir des stands à l'intérieur libérant ainsi les quais et surtout diminuant les risques météorologiques.

L'évolution des jauges n'a pas d'impact par rapport aux difficultés actuelles du marché. Pour un festival, la différence ne se fait plus vraiment entre des salles de 4'000 places et d'autres de 6'000 places, mais à partir de jauges de 40'000 places.

L'amélioration des locaux sera un énorme plus avec notamment la création de loges et de douches, qui s'ajoutent à un effet wow du paysage montreuisien. Il y aura moins de structures à créer et donc plus d'énergies disponibles pour d'autres projets.

Il conseille d'aller au bout du concept de mise à niveau du 2m2c (axe 3) et de ne pas décider de demi-mesures. Pour lui ce projet est une réelle opportunité pour l'avenir du MJF et de Montreux.

Pour anecdote, il raconte qu'un artiste majeur lui expliquait qu'à chaque tournée il s'arrêtait à un petit festival et ceci uniquement parce que c'était le seul festival où il mangeait bien. Pour lui, le potentiel d'amélioration de la qualité du MJF sera déterminant pour son futur.

## 7.4 Quel est le soutien communal attendu pendant les travaux ?

Ils demandent le maintien de la totalité des subventions actuelles pendant la période de transition, ni plus, ni moins. Une réponse rapide de la municipalité à ce sujet serait également souhaitée.

La mise à disposition de structures de remplacement 1/1 ne peut pas être une exigence rationnelle. La qualité de l'Auditorium ne peut pas être remplacée, et les grandes structures coûtent cher.

Ils s'orientent vers des éditions pensées différemment, décalées, de transition en vue également de préparer celle de la réouverture du 2m2c. Les projets ne sont pas arrêtés mais beaucoup d'opportunités et de solutions existent.

Ils demandent d'être informés régulièrement sur l'évolution des travaux et si le planning est respecté pour la mise à disposition des futurs locaux afin de pouvoir se préparer, anticiper.

#### 7.5 Mot de la fin / Souhait pour le futur

La priorité est que ces travaux se fassent. Les mesures sécuritaires et la globalité du projet sont nécessaires. Sans ces travaux, le bâtiment ferme et les manifestations s'arrêtent. Alors oui, il est très juste de se poser tout un ensemble de questions sur le restaurant, les places de parc, la localisation des camions... mais l'enjeu est clair, avec un non il n'y a plus rien. Leur vœu est que l'on se concentre sur le vrai enjeu : l'avenir de la ville.

Ensuite, ils souhaitent être intégrés aux réflexions concernant le fonctionnement du nouveau bâtiment. Que les aspects financier, marketing et opérationnel du bâtiment fassent assez tôt l'objet d'une réflexion. Il faudra que les acteurs se fédèrent pour créer une unité au profit du développement de la ville.

La commission les remercie vivement pour leur participation et leurs précieux apports.

#### 8. Amendements

Le but de la commission est que le texte soumis à la population soit le plus clair possible sur les enjeux, les engagements de la commune dans ce projet. Dans ce contexte, les amendements suivants sont proposés :

##### 8.1 Modification de la conclusion no 6 :

Objectif : définir avec précision l'engagement pris par la commune et obtenir les meilleures conditions d'intérêt possible sur l'emprunt de la FET.

Proposition d'amendement modifiant la conclusion 6 : « *d'autoriser la commune à garantir l'emprunt de la Fondation de la Ville de Montreux pour l'équipement touristique par un cautionnement solidaire de CHF 30'000'000.- au maximum* »

L'amendement est accepté à l'unanimité.

##### 8.2 Amendement relatif au prêt LADE

Objectif : préciser l'engagement de la commune concernant le prêt du Canton de Vaud à CCM SA. Le Canton de Vaud a demandé à la commune de rester actionnaire aussi longtemps que son prêt n'est pas intégralement remboursé.

Proposition d'une nouvelle conclusion no 8 : *« de rester obligatoirement actionnaire de CCM SA jusqu'à complet remboursement du prêt de 15.3 millions du canton au maximum. »*

L'amendement est accepté à l'unanimité.

### 8.3 Amendement relatif au texte du référendum

Objectif : que le texte soumis à la population soit clair sur les enjeux.

Proposition de modifier la conclusion 9 actuelle (ancienne 8) pour préciser le texte du référendum, soit : *« de soumettre au référendum spontané le texte :*

*« Acceptez-vous de participer au financement du projet de sécurisation, de mise à niveau et de développement du Centre des Congrès et d'Expositions de Montreux (CCE) d'un montant global de l'ordre de CHF 86'700'000, en autorisant la Commune :*

- à investir un montant de CHF 27'000'000.- au maximum ;*
- à garantir l'emprunt de la Fondation de la Ville de Montreux pour l'équipement touristique (FET) par un cautionnement solidaire de CHF 30'000'000.- au maximum ;*
- à rester obligatoirement actionnaire de Centre de Congrès Montreux SA (CCM SA) jusqu'à complet remboursement du prêt du Canton de CHF 15'300'000.- au maximum. »*

L'amendement est accepté avec 9 oui et 1 abstention.

### 8.4 Modification du titre

Objectif : que ce préavis apparaisse avec un titre englobant l'ensemble des engagements demandés à la commune. Ce nouveau titre ne sera effectif que s'il est accepté par le Conseil communal, il n'aura ainsi un effet que sur le document archivé.

La commission est très partagée sur l'intérêt d'un tel amendement, certains le considèrent comme redondant avec la nouvelle conclusion no 9.

Proposition d'une nouvelle conclusion no 10 : *« de modifier le titre du préavis comme suit : 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, d'un cautionnement solidaire de la Fondation de la Ville de Montreux pour l'équipement touristique (FET) à hauteur de CHF 30'000'000.- maximum, de l'obligation de rester actionnaire de Centre de Congrès Montreux SA (CCM SA) jusqu'à complet remboursement du prêt maximum de CHF 15'300'000.- du Canton, sur un coût global de CHF 86'700'000.- »*

L'amendement est accepté avec 5 oui, 4 non et une abstention.

## 8.5 Amendement technique

La municipalité propose d'ajouter une nouvelle conclusion no11, à savoir la traditionnelle conclusion : « *d'autoriser la Municipalité à signer tous actes et conventions en rapport avec l'objet* ».

L'amendement est accepté à l'unanimité.

## 9. Discussion générale avant le vote final

Un commissaire informe que son groupe sera partagé. Il s'opposera personnellement à ce préavis, car il estime que trop d'inconnues subsistent du point de vue des futurs flux financiers entre la Commune et la SA. Il n'est pas cohérent que dans le présent préavis, les engagements futurs de la commune en terme budgétaire (subventions, entretien, honoraires, location, ...) ne soient pas pris en compte. La Municipalité a confirmé à la commission qu'elle reviendrait dans un deuxième temps sur ces aspects avec un nouveau préavis qui remplacera le préavis 13/2010. En l'état, le plan de financement ne respecte pas les conclusions du préavis 13/2010

Un commissaire précise que son groupe est mitigé. Il a reçu beaucoup de questions et d'avis mélangés. Son groupe votera donc librement sur ce préavis. C'est pourquoi il s'abstient en commission.

Un commissaire annonce s'abstenir, car il n'a pas encore les réponses définitives du canton sur ce projet. Pour lui, c'est trop aléatoire à ce stade. Il s'abstient, en espérant que les réponses arriveront à temps pour l'amener à modifier favorablement son vote.

Un commissaire attend également encore d'autres chiffres et confirmations pour verser dans le camp favorable et il s'abstient donc ce soir.

Un commissaire adresse ses remerciements pour les nombreuses informations reçues. Il estime que CCM SA a pu clarifier beaucoup de choses au cours des travaux de la commission et il a enfin pu comprendre en quoi CCM SA était un organisme qui pouvait avoir une certaine indépendance de la Municipalité. En effet, il estime important que CCM SA puisse avoir une certaine marge de manœuvre, indépendamment de la Municipalité. Il a été rassuré d'entendre l'accueil favorable des acteurs culturels sur le plan architectural du projet. Par contre, il estime que la Municipalité a failli vu que la Commune doit financer près de 95% du montant des travaux, soit directement soit par ses partenaires directs. Aucun soutien extérieur n'a été trouvé. Le Business plan est crédible, mais pas si enthousiasmant et il manque de partenaire solide extérieur privé. Il faut ajouter qu'au coût des travaux doivent être additionnées d'autres frais et manque à gagner des loyers qui seront versés ailleurs pendant les travaux, soit un total d'au moins CHF 93'000'000 de charges. Dans son groupe, les avis sont majoritairement négatifs à ce stade, raison pour laquelle il votera non à l'issue des travaux de cette commission. L'éventuelle annonce ultérieure, par la Municipalité, de financements extérieurs supplémentaires pourrait peut-

être faire évoluer les positions au sein de son groupe.

Un commissaire adresse ses remerciements pour les nombreuses informations reçues. Il espérait que l'entrée en matière sur les amendements allait permettre de trouver en commission une majorité plus large pour soutenir ce projet, sachant que sans une majorité solide, il sera très difficile de faire passer le projet devant le Conseil et devant la population. Sans vouloir faire peur, il rappelle que sans ces travaux, les conséquences seront fortement négatives.

Un commissaire remercie les personnes qui ont participé à ces séances. Il rappelle que les personnes qui refusent ce préavis privent la population de se prononcer.

Un commissaire intervient également pour souligner l'énorme travail de la Municipalité et CCM SA et remercie chaque personne qui a travaillé à faire avancer ce projet pour le futur de la Commune. Il rappelle que les acteurs culturels présents ce soir ne connaissent pas précisément leur futur, mais ils ont décidé d'avancer et de foncer. Dans ce cadre, il regrette que certains attendent de tout connaître avant d'aller de l'avant.

#### 10. Vote final

Le préavis est accepté tel qu'amendé par 5 voix pour, 2 contre et 3 abstentions.

### Conclusion

En conclusion, c'est par 5 oui, 2 non et 3 abstentions que la commission vous prie, 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 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 un cautionnement solidaire de CHF 30'000'000.- au maximum ;
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 rester obligatoirement actionnaire de CCM SA jusqu'à complet remboursement du prêt de 15.3 millions du canton au maximum.
9. de soumettre au référendum spontané le texte :  
« Acceptez-vous de participer au financement du projet de sécurisation, de mise à niveau et de développement du Centre des Congrès et d'Expositions de Montreux (CCE) d'un montant global de l'ordre de CHF 86'700'000, en autorisant la Commune :
  - à investir un montant de CHF 27'000'000.- au maximum ;
  - à garantir l'emprunt de la Fondation de la Ville de Montreux pour l'équipement touristique (FET) par un cautionnement solidaire de CHF 30'000'000.- au maximum ;
  - à rester obligatoirement actionnaire de Centre de Congrès Montreux SA (CCM SA) jusqu'à complet remboursement du prêt du Canton de CHF 15'300'000.- au maximum. »

10. de modifier le titre du préavis comme suit :

« 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, d'un cautionnement solidaire de la Fondation de la Ville de Montreux pour l'équipement touristique (FET) à hauteur de CHF 30'000'000.- maximum, de l'obligation de rester actionnaire de Centre de Congrès Montreux SA (CCM SA) jusqu'à complet remboursement du prêt maximum de CHF 15'300'000.- du Canton, sur un coût global de CHF 86'700'000.- »

11. d'autoriser la Municipalité à signer tous actes et conventions en rapport avec l'objet

5 oui, 2 non, 3 abstention, 0 bulletin blanc.

Le président-rapporteur  
Claude-Pascal Gay (PLR)