

# montreux events

business  
plan août 2018

20  
30

**2m2c**

CENTRE  
DE CONGRES  
& MUSIQUE  
MONTREUX

## CONTACTS ET STATUT DU DOCUMENT

<b>Auteur</b>	CCM S.A.
<b>Date</b>	Août 2018
<b>Version</b>	8
<b>Personne de contact</b>	Monsieur Rémy Crégut, Directeur de CCM S.A.
<b>Téléphone</b>	021 962 20 90
<b>Email</b>	cregut@2m2c.ch
<b>Adresse postale</b>	2m2c, Avenue Claude Nobs 5, 1820 Montreux
<b>Validation</b>	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

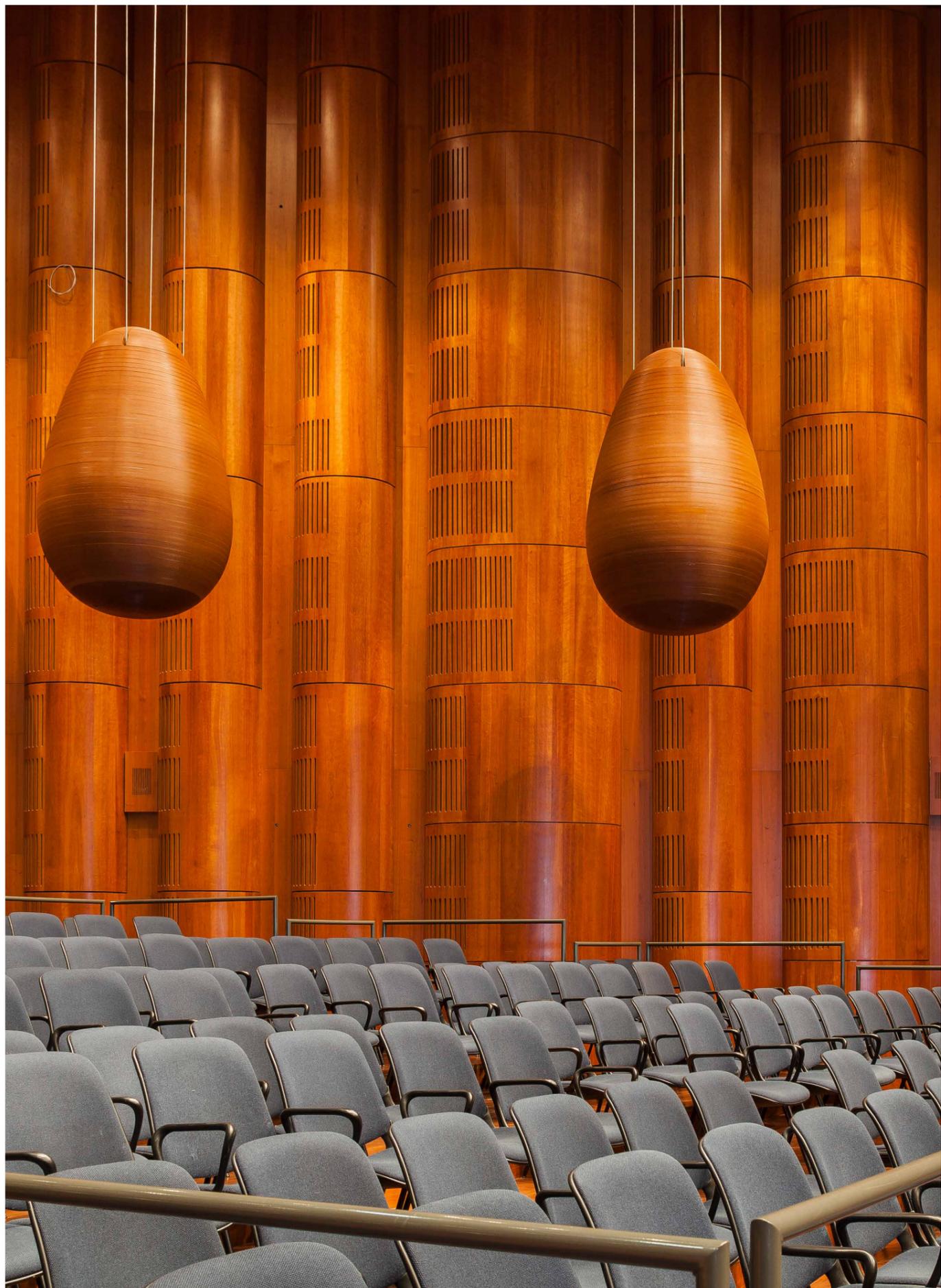
14

## 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



1

## 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 montreuissienne a été inaugurée en 1973. Ce bâtiment avait été construit rapidement, pour une durée limitée<sup>1</sup>. 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 écrin, 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 Montreuissiens un instrument adéquat pour le développement durable de leur commune.

### 2.2

## LIENS ENTRE LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET LE CENTRE

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.



# 262 070

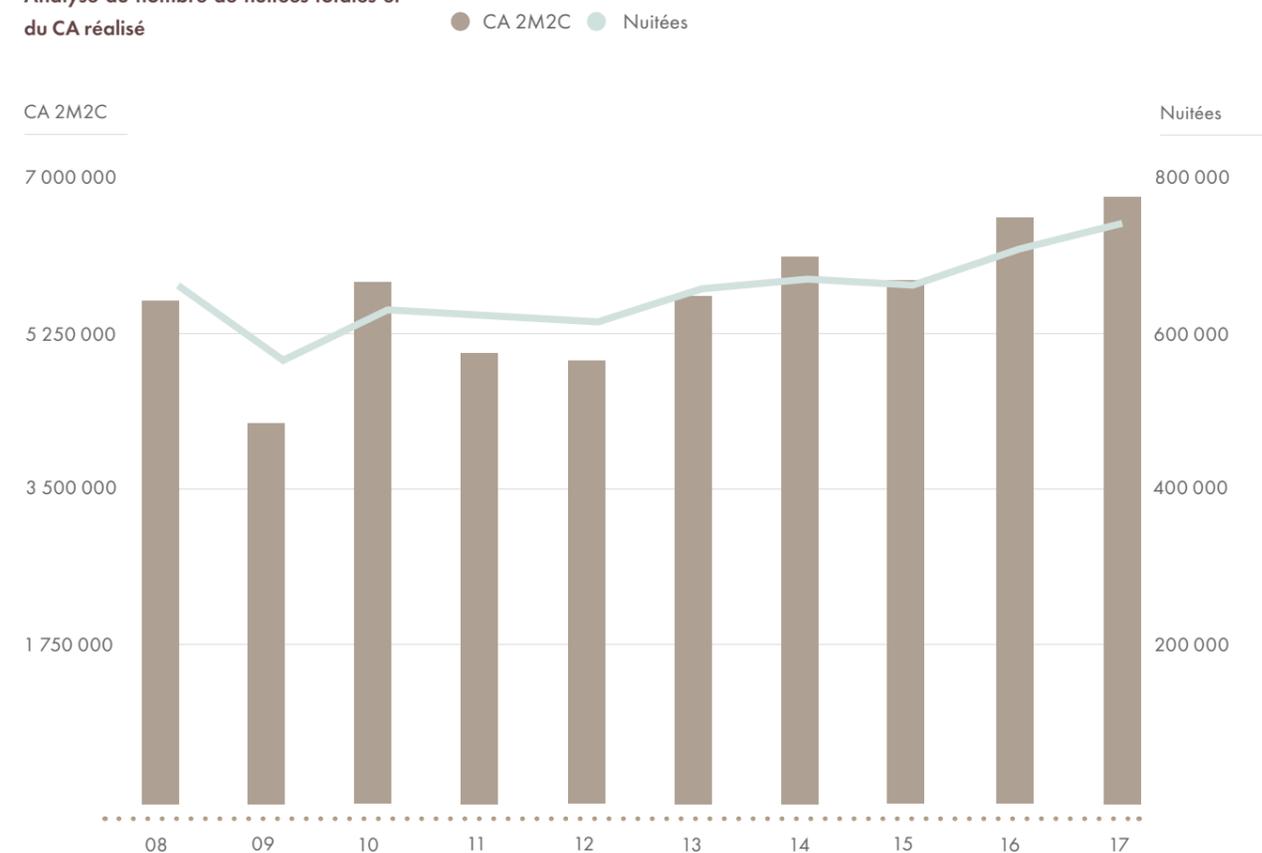
visiteurs annuels



# 6,2 Mio

chiffre d'affaires annuel

Analyse du nombre de nuitées totales et du CA réalisé



<sup>1</sup> Préavis de la Municipalité de Montreux N° 2/2018

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.**

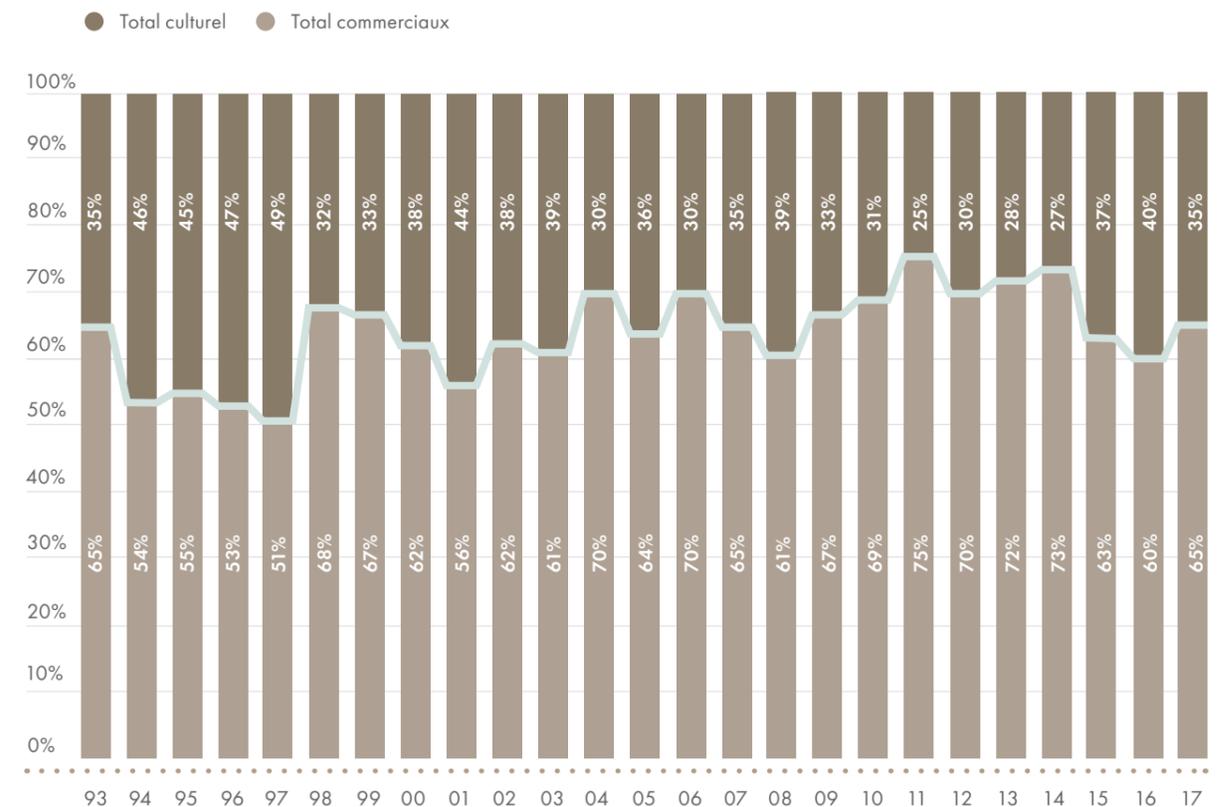


“ L'unité de lieu est un atout de la destination et nous souhaitons continuer à privilégier la mobilité douce et la faible consommation énergétique. ”



1993 - 2017

Répartition événements 2m2c culturels / commerciaux



## 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

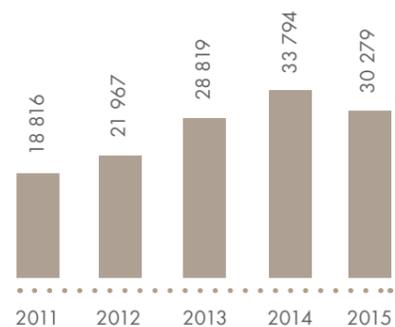
Les données délivrées dans cette partie sont issues des Meetings Report Schweiz édités par le Switzerland Convention & Incentive Bureau (SCIB)



##### 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.

##### Nombre d'événements organisés en Suisse via suisse tourisme



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

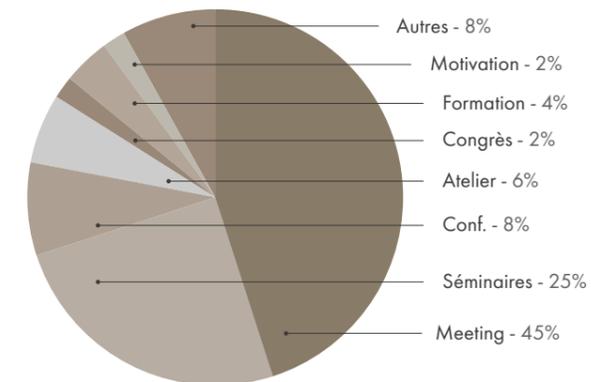
##### Un marché avant tout urbain

- 84% des événements organisés en Suisse 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.

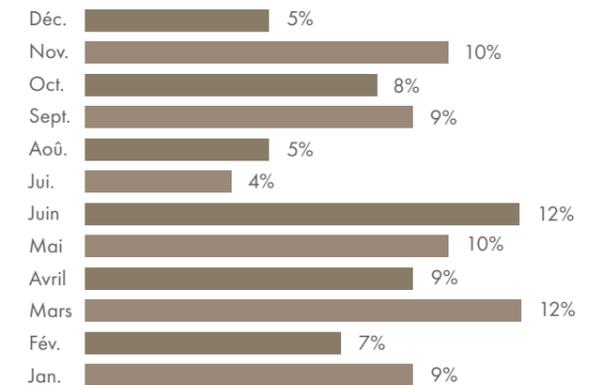
- **Marché des MICE = 1.8 milliard de CHF en CA (directs et indirects) en 2015**
- Cette régression s'explique par des facteurs qui ne sont pas spécifiques à la Suisse et s'observent plus largement en Europe :
- **Réduction de la durée des événements** et donc baisse du nombre de nuitées. Le marché MICE 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 <sup>2</sup> (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'à 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 <a href="http://www.bernexpo.ch/fr/desktopdefault.aspx/tabid-4797/">http://www.bernexpo.ch/fr/desktopdefault.aspx/tabid-4797/</a>	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. <a href="https://kongresshaus.ch/en/umbaprojekt/">https://kongresshaus.ch/en/umbaprojekt/</a> Jusqu'à 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 <sup>2</sup> ) dédié à 100% au congrès et conférences, intégré physiquement aux bâtiments de la foire de Bâle (125 000 m <sup>2</sup> ), 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 <sup>2</sup> ), 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 <sup>2</sup> 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'un auditorium de 1 000 places pour musique et théâtre. Il est géré par la ville via son département Lugano Eventii. 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 m<sup>2</sup>) 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 m<sup>2</sup>; 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 m<sup>2</sup> répartie en 3 espaces.
- Extension du casino Kursall Interlaken: auditorium de 1 200 places (25 MCHF).
- Swiss Tech Convention Center à Lausanne: 1<sup>er</sup> 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 m<sup>2</sup> (37.8 MCHF).

- Palexpo et Kursall Bern: rénovation
- BEA Bern Congress: ouverture halle événementielle de 10 000 m<sup>2</sup> (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
<b>Le Grimaldi Forum Monaco</b>	2010	Rénovation: 15 millions d'euros
<b>Palais des congrès de Rimini</b>	2011	Création: 110 millions d'euros
<b>Liverpool Arena Convention Center</b>	2014	Extension: 40 millions de livres
<b>PEX Strasbourg</b>	2017	Extension et modernisation: 180 millions d'euros
<b>Cork Events Center</b>	2018	Création: 65 millions d'euros
<b>Palais des congrès du Touquet</b>	2018	Rénovation et agrandissement: 21 millions d'euros
<b>Palais de congrès de Metz</b>	2018	Création: 56.9 millions d'euros
<b>Centre d'expo, séminaires et congrès d'Annecy</b>	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.

## 2.5

# FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS ET MENACES ACTUELLES

<p><b>Forces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre valorisant au bord du lac et unité de lieu (gare, hôtel, casino...)</li> <li>• Evolution positive de l'activité du 2m2c, un très bon taux d'occupation, des durées de congrès relativement longues.</li> <li>• Un centre de congrès qui présente la spécificité d'une activité plurielle (culturelle/MICE/ évènementielle) et complémentaire.</li> <li>• Grande capacité et modularité du 2m2c.</li> <li>• Auditorium Stravinski unique.</li> <li>• Equipe du 2m2c professionnelle et commerciale.</li> <li>• Des attraits touristiques variés et qui jouissent d'un certain prestige.</li> <li>• Une offre hôtelière 4 &amp; 5* développée et diversifiée.</li> <li>• Un vrai savoir-faire régional et une facilité de mettre tous les acteurs autour d'une table pour les événements majeurs.</li> <li>• Climatisation par le lac et toit végétal.</li> <li>• Neutralité et stabilité helvétiques.</li> <li>• Fiabilité des services et des infrastructures du pays.</li> </ul>	<p><b>Faiblesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accessibilité problématique depuis certaines localités internationales.</li> <li>• 2m2c vieillissant: bâtiment et équipements.</li> <li>• Certains plafonds trop bas nous privant d'événements nécessitant luminosité et bonne visibilité.</li> <li>• 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</li> <li>• 30% de la surface totale est vétuste et ne génère que 15% du CA total.</li> <li>• Tarifs élevés liés à des coûts d'exploitation élevés.</li> <li>• Insuffisance de stationnements organisateurs.</li> <li>• Choix limité de prestataires traiteur.</li> <li>• Pas de restaurant pouvant servir les manifestations à faible budget et les participants des spectacles et expositions.</li> <li>• Performance énergétique.</li> <li>• Offre réduite en hôtels 3* à Montreux même.</li> </ul>
<p><b>Opportunités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un marché événementiel et congrès en croissance à l'international comme en Suisse.</li> <li>• Renforcement du positionnement MICE de la Suisse grâce notamment aux nombreuses rénovations / modernisation de Centre de Congrès et à son image sécuritaire.</li> <li>• Une marque Montreux à forte notoriété et une destination synonyme de « perle de la Riviera ».</li> <li>• Un positionnement MICE affirmé sur Montreux grâce à une offre développée en prestataires de salles et services.</li> <li>• 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).</li> <li>• 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.</li> <li>• Construction de nouveaux hôtels dans la région</li> <li>• Insuffler une nouvelle dynamique pour Montreux</li> </ul>	<p><b>Menaces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une offre sur la destination (restauration, commerce, hôtellerie, 2m2c) qui se dégrade et pourrait nuire à terme à son image et à son activité.</li> <li>• Un marché très concurrentiel: nombreuses créations de centres de congrès et projets de rénovation / modernisation en Suisse et à l'international.</li> <li>• Qualité des espaces de réunions et des équipements = critère primordial pour les organisateurs de réunions.</li> <li>• Qualité et créativité en restauration = éléments essentiels sur le marché des MICE.</li> <li>• Une offre hôtelière haut de gamme, peu accessible pour certains organisateurs et parfois vieillissante.</li> <li>• Multiplication des salles de concerts / spectacles et des Festivals.</li> <li>• Renchérissement des artistes.</li> <li>• Une activité par nature éphémère et très sensible aux aléas conjoncturels (récession économique, taux de change, épidémies, etc...).</li> <li>• Menace sécuritaire mondiale</li> </ul>

## 2.6

# 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.

## 3

# 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 étriquées 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 M<sup>2</sup>.

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 m<sup>2</sup>, 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 m<sup>2</sup>.

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.



5

## 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 débouchent 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)



# MODÈLE D'AFFAIRES 2M2C

■ actuel  
■ futur développement

## CHARGES

### PARTENAIRES-CLÉ

OPÉRATIONNELS
TNS (nettoyage)
CR Network (Informatique)
SC Sécurité Sécuritas
Hôtesses.ch (Accueil)
Lettrabox (signalétique)
Swisscom, Briod (télécom.)
Dorier (audiovisuel)
Société expl. Espace restauration
STRATÉGIQUES
Commune Montreux
MVT (Vente, marketing)
Festivals
Acteurs du tourisme (via FET)
Canton de Vaud

### ACTIVITÉS PRINCIPALES

Planification du travail	Mutualisation, ressources, services
Vente, réservations et conseil	Pépinière événementielle
Aménagement des espaces	Accueil, boutique billetterie, visites
Signalétique Vestiaire	Espace Restauration
Sécurité et div. Prestations pour exposants	Marketing & Prospection
Prestations audiovisuelles, communication	

### RESSOURCES

Montreux ! (Cadre, hôtels, infrastructures)	Fauteuils, tables, Tableaux électr., Chaises, cloisons	RH, 27 UTP + auxiliaires
Accessibilité, transports	18'000 m2 de surface à louer !	Espace préparation traiteur simple
Fibre optique et réseau câblé interne	Sécurité des biens et des personnes	Bureaux (MVT, SeptMusic)
Espace Restauration	Thématisation des Espaces	Installations énergétiques durables
Concerts multi-entrées	Ressources financières des partenaires	
IT: Wifi performant, 500 prises réseau	Expérientiel visiteurs de Qualité (Confort, modernité et durabilité)	

### STRUCTURE DE COÛTS

Charges Com.	Charges Pers.	Télécom.	Marketing, RP	Impôts	Administration
Entretien et sécurité	Energie	Partenariats	Participation B2	RDIP	Assurances
Amortissements	Remboursement du prêt LADE				

### OFFRE ET CRÉATION DE VALEUR POUR LES RELATIONS CLIENTS ORGANISATEURS ET LES PARTICIPANTS

Festivals < 12'000 pers.	Congrès entre 250 et 1500 personnes
Expositions (50-250 exp.) s/ max. 2 niv.	Rencontres prof. (-> 1500 pers.)
Events sportifs	Soirées d'entreprises et mariages (100-1600 pers.)
Examens (300-800 pers.)	Concerts 500-1000p
Jardin circulation	Réunions Sociétés locales
Concerts 1800 assis 3000 debouts	Visites espaces thématiques
Assemblées et conférences (100 pers. Min.)	Concerts écoliers

### SERVICES À HAUTE VA

Réponses sous 24H.
Interlocuteur unique
Auditorium prestigieux et modulable
Gain en flexibilité tarifaire et d'accueil
Evènements Restauration
Centre événementiel et culturel

## PRODUITS

### RELATIONS CLIENTS

Brochures et publications
Artistes de l'auditorium
Salons prof. + événements prof.
Events RP (<500 pers.)
Sites WEB et réseaux sociaux
Partenaires prescripteurs, assoc. prof.
Programme ambassadeurs

### CANAUX

Swiss Conv. & Incentives bureau
Agences (DMC, PCO, etc.)
Fondation Saison culturelle
Suisse Tourisme
Alliance Swiss Convention Centers
Swissales, 1001Salles, Hotel Bookers, ConventionSources, Cvent
Alliance Lausanne Mtx congress
Direct vers 2m2c (email, site, tel)

### SEGMENTS DE CLIENTÈLE

DIRECTS	
Organisateurs de spectacles subventionnés	
Organisateurs de spectacles privés	
Groupes médias professionnels	
Sociétés locales et régionales	
Organisateurs locaux	
Ecoles et instituts formation	
PME et Entreprises de plus de 500	
Associations div. nat. + internat.	
Start-ups événementiel	
PARTICIPANTS EVENTS	
Amateurs d'expositions spécialisées	Montreusiens
Festivaliers et bénévoles	Visiteurs, touristes, Loisir
Politiciens et diplomates	Amateurs variété, musique contemporaine
Etudiants et écoliers	Décideurs d'entreprises
Artistes	Congressistes santé
Amateurs divertissements	Congressistes technique/ sciences
Amateurs musique classique	

### FLUX DE REVENUS

Produits Location	Produits Com.	Produits audiovisuels	Redevances traiteurs	Produits IT	Autres Produits
Subvention communale					
Redevance restauration					

### AVANTAGES ÉCONOMIQUES POUR LA RÉGION

RETOMBÉE DE L'ACTIVITÉ DU CENTRE  
**81 MILLIONS PAR AN ET PLUS DE 368 EMPLOIS**



“

*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
<b>Total des manifestations et visiteurs</b>	<b>77.4</b>	<b>47 800</b>	<b>262 070</b>	<b>112</b>	<b>47 620</b>	<b>368 190</b>

#### 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.

### 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<sup>e</sup> 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 traitement-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 ».

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.



“

*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 de tourisme, pour les organisateurs de manifestations et pour l'administration de CCM S.A. Ces locaux communs permettront de travailler de manière plus efficiente, 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'amé-

lioration 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.

#### 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).

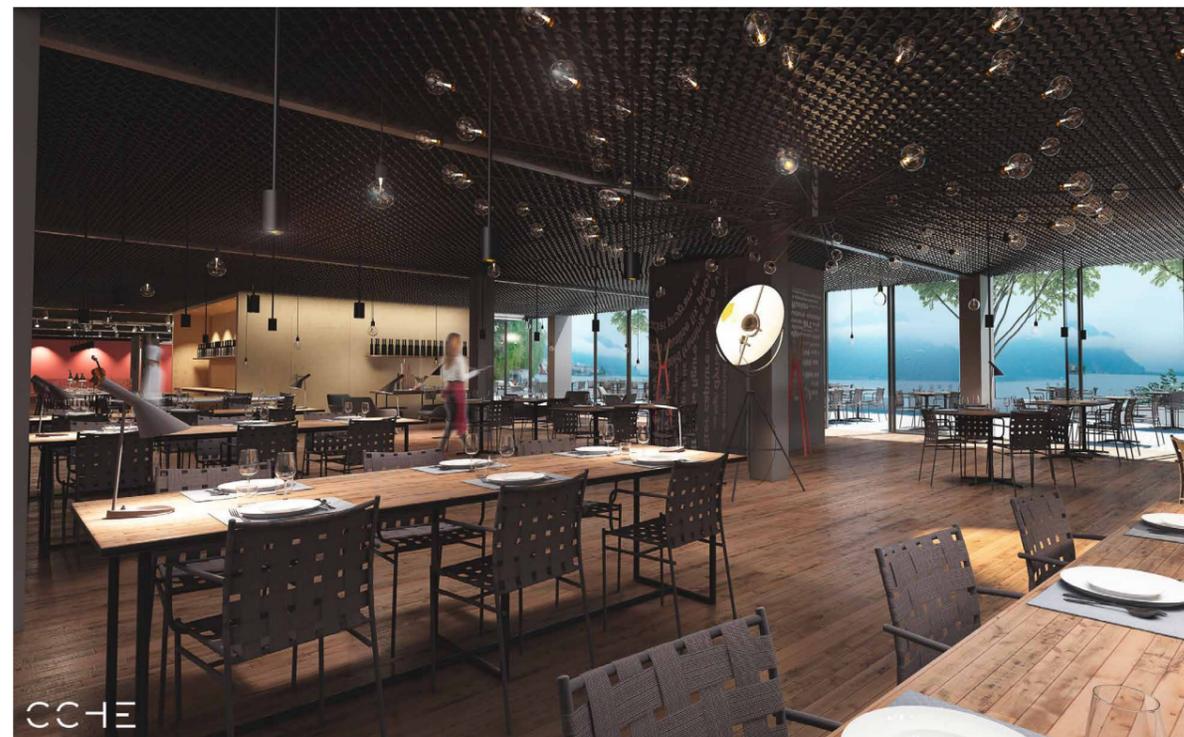
Le détail des dépenses figure par nature dans le compte d'exploitation présenté sous chiffre 11.1.



“

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

”



#### 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);

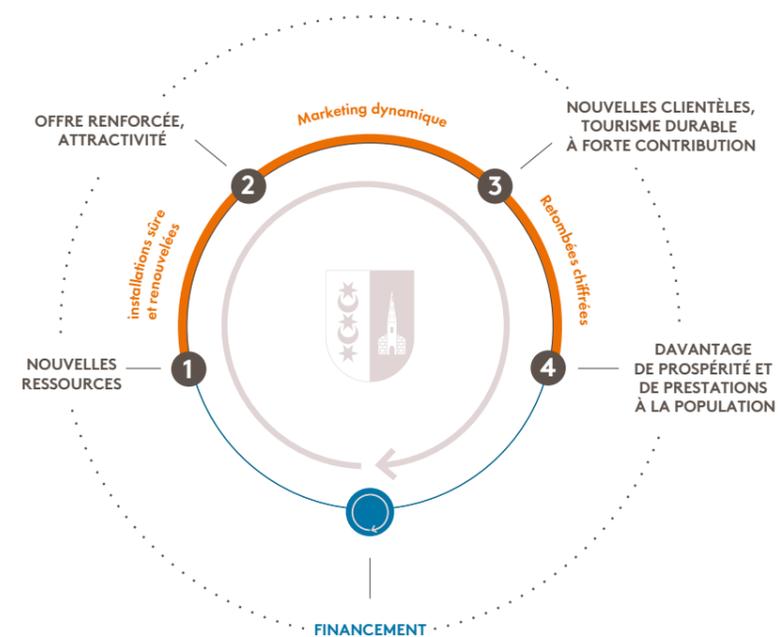
- La possibilité d'offrir aux hôtes, mais aussi à la population régionale de nouveaux services (information loisirs, billetterie spectacles, boutiques des festivals et espace restauration);
- Une collaboration quotidienne renforcée avec les partenaires du tourisme et de la culture, qui travailleront 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 2013<sup>2</sup>, 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

<sup>2</sup> 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 M2C 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 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 X 3 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

PLAN D'AFFAIRES GLOBAL	Moyenne 2013-2017		2023		2024		2025	
	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
<b>Total congrès</b>	<b>11</b>	<b>1 260 931</b>	<b>10</b>	<b>1 160 000</b>	<b>13</b>	<b>1 410 000</b>	<b>16</b>	<b>1 690 000</b>
Réunions/Conférences	22	793 920	25	910 000	30	1 020 000	32	1 100 000
<b>Total réunions</b>	<b>22</b>	<b>793 920</b>	<b>25</b>	<b>910 000</b>	<b>30</b>	<b>1 020 000</b>	<b>32</b>	<b>1 100 000</b>
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
<b>Total expositions</b>	<b>8</b>	<b>638 249</b>	<b>9</b>	<b>780 000</b>	<b>11</b>	<b>850 000</b>	<b>13</b>	<b>950 000</b>
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
<b>Total festivals</b>	<b>5</b>	<b>1 868 047</b>	<b>5</b>	<b>1 940 000</b>	<b>6</b>	<b>1 980 000</b>	<b>6</b>	<b>2 000 000</b>
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
<b>Total concerts</b>	<b>16,2</b>	<b>716 085</b>	<b>18</b>	<b>820 000</b>	<b>20</b>	<b>860 000</b>	<b>21</b>	<b>910 000</b>
Soirées/fêtes Entreprises	4	186 805	9	440 000	10	460 000	11	490 000
<b>Total soirées et repas</b>	<b>4</b>	<b>186 805</b>	<b>9</b>	<b>440 000</b>	<b>10</b>	<b>460 000</b>	<b>11</b>	<b>490 000</b>
Événements spéciaux	11,8	762 786	11	730 000	12	750 000	13	800 000
<b>Total événements spéciaux</b>	<b>11,8</b>	<b>762 786</b>	<b>11</b>	<b>730 000</b>	<b>12</b>	<b>750 000</b>	<b>13</b>	<b>800 000</b>
<b>Total hors redevance restauration</b>	<b>78</b>	<b>6 226 822</b>	<b>87</b>	<b>6 780 000</b>	<b>102</b>	<b>7 330 000</b>	<b>112</b>	<b>7 940 000</b>
Redevance restauration				<b>218 000</b>		<b>270 000</b>		<b>315 000</b>
<b>Total</b>		<b>6 226 822</b>		<b>6 998 000</b>		<b>7 600 000</b>		<b>8 255 000</b>

## 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
<b>Produits nets des ventes de prestations de services</b>	<b>6 226 822</b>	<b>6 780 000</b>	<b>7 330 000</b>	<b>7 940 000</b>
./. 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
<b>MARGE BRUTE SUR MANIFESTATIONS</b>	<b>4 262 066</b>	<b>4 649 000</b>	<b>5 027 000</b>	<b>5 444 000</b>
./. 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
<b>Charges d'administration</b>	<b>-4 599 770</b>	<b>-4 858 000</b>	<b>-4 992 000</b>	<b>-5 045 000</b>
<b>Résultat avant éléments particuliers</b>	<b>-337 705</b>	<b>-209 000</b>	<b>35 000</b>	<b>399 000</b>
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
<b>Liquidités propres de l'exercice</b>	<b>662 295</b>	<b>-104 000</b>	<b>192 000</b>	<b>601 000</b>
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
<b>EXCEDENT DE LIQUIDITES</b>	<b>662 295</b>	<b>-54 000</b>	<b>242 000</b>	<b>651 000</b>

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'événementiel, les écoles spécialisées dans l'hospitalité, et les cliniques.

### 12

## 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 prononceraient 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 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 débuterait 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
CIEHL	3 000 000
FET	3 000 000
Fondation de la Loterie Romande	1 000 000
Etat de Vaud, subventions	1 701 297
Etat de Vaud, prêt	15 300 000

## 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.

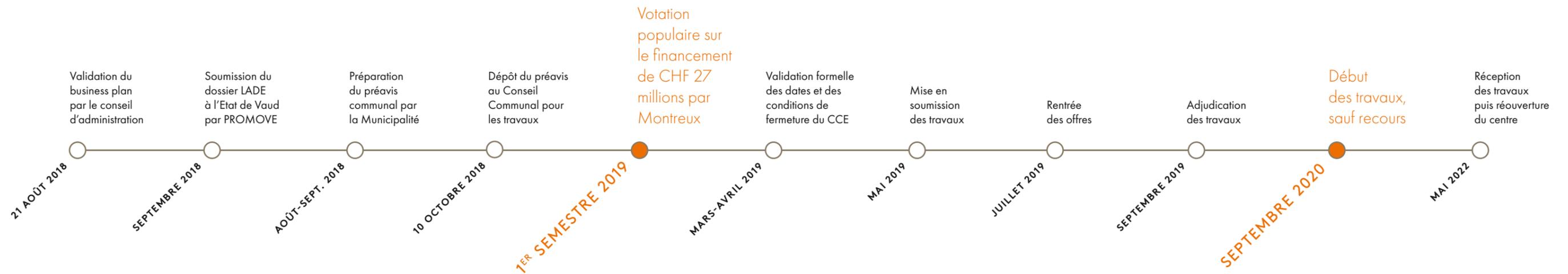
La liquidation se ferait par le transfert des travaux du bilan de la société simple au bilan de CCM SA.

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 :



# 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



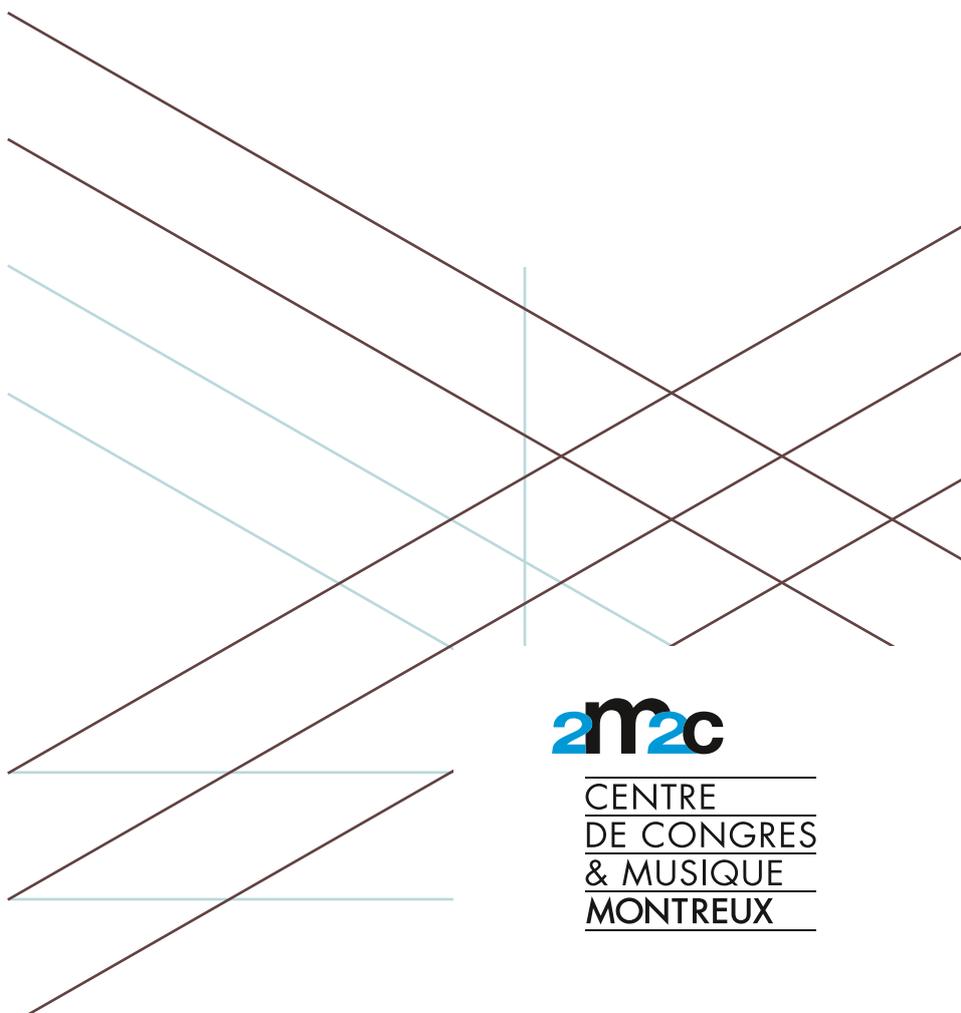
# GLOSSAIRE ET ABRÉVIATIONS UTILISÉES

<b>2m2c</b>	Montreux Music & convention Center (appellation commerciale du centre)
<b>Budget</b>	Compte prévisionnel, estimation (budget d'exploitation, budget des liquidités, budget d'investissement)
<b>Business model</b>	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.
<b>Business plan</b>	Plan d'action chiffré et documenté pour réaliser le business model
<b>CCE</b>	Centre de Congrès et d'Expositions
<b>CCM S.A.</b>	Société d'exploitation du CCE (société anonyme)
<b>CIEHL</b>	Communauté Intercommunale d'Équipement du Haut-Léman
<b>FET</b>	Fondation pour l'Équipement Touristique
<b>LADE</b>	Loi sur l'Appui au Développement Économique.
<b>MCF</b>	Montreux Comedy Festival
<b>MJF</b>	Montreux Jazz Festival
<b>MVT</b>	Montreux-Vevey Tourisme
<b>SM</b>	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