



**Rapport-préavis sur la restructuration de la Fondation de Beaulieu**

**Réponse au postulat de M. Jacques Pernet et consorts « Parce que Beaulieu le vaut bien ou du maintien de l'activité des Halles Nord »**

**Réponse au Postulat de M. Philipp Stauber et consorts « Pour une réaffectation partielle du site de Beaulieu »**

Rapport-préavis N° 2018 / 60

Lausanne, le 20 décembre 2018

Monsieur le Président, Mesdames, Messieurs,

**1. Résumé**

La Municipalité de Lausanne propose que la Ville prenne en mains la restructuration de Beaulieu afin d'adapter le site et ses activités aux besoins actuels. A cet effet, la Ville constituera une société anonyme en mains publiques, dotée d'un capital de CHF 36 millions, qui reprendra les actifs de la Fondation de Beaulieu pour la valeur des dettes. La nouvelle société sera à la fois propriétaire des bâtiments et responsable de leur gestion. La stratégie future de Beaulieu se déclinera sur trois axes principaux :

- confirmer la diversité des activités de Beaulieu dans le Palais et les Halles Sud : congrès, salons professionnels et galas, de même que les activités culturelles dans un Théâtre rénové en mesure d'accueillir aussi des congrès. Les Halles Sud seront adaptées pour renforcer leur polyvalence et la diversité des activités qui pourront y trouver place. Ces activités prendront la suite des foires généralistes grand public dont le déclin est arrivé à son terme ;
- assurer la mutation des Halles Nord et du front Jomini. Les bâtiments vétustes seront détruits ou profondément réhabilités pour laisser la place à des bâtiments offrant des possibilités de valorisation économique, avec une orientation privilégiée pour des activités liées au sport, à la santé et à la formation, en particulier afin d'accueillir des entreprises innovantes ;
- favoriser l'implantation d'activités générant une animation permanente, activités autonomes en lien avec les axes prioritaires de Beaulieu ou services profitant aussi au quartier.

La société anonyme à créer sera responsable du pilotage de cette évolution qui impliquera des partenaires privés pour la valorisation du potentiel économique des halles Nord. Sur le plan financier, outre l'apport du capital de CHF 36 millions à la S.A., la Ville de Lausanne garantira les emprunts nécessaires à la nouvelle société, à hauteur de CHF 25 millions supplémentaires, qui s'ajouteront aux CHF 26 millions déjà octroyés pour la transformation du Théâtre et aux CHF 28 millions garantis par l'Etat de Vaud au titre de l'Ecole de La Source, implantée à Beaulieu depuis septembre 2018. Lausanne prendra par ailleurs les charges d'amortissement et d'intérêts des investissements réalisés aussi bien pour le théâtre que pour le centre de congrès, à l'instar de ce qui se pratique usuellement pour de telles infrastructures. De son côté, outre le cautionnement des locaux de la Source pour 28 millions, l'Etat renoncera au remboursement d'un prêt de CHF 15 millions consenti en 2009. Le dispositif proposé a fait l'objet d'un processus de consultation et de concertation. Il a reçu l'aval des milieux concernés, qui ont eu l'occasion de faire valoir leur point de vue et d'exprimer leurs attentes. Un soin particulier sera notamment porté à l'intégration de Beaulieu dans la ville et dans le quartier en termes d'aménagement, de cheminements, de valorisation du site et de respect de la dimension paysagère. Les collaborations seront aussi renforcées avec le Swisstech Convention Center de l'EPFL.

Un site de Beaulieu, restructuré, sous une gouvernance renforcée et cohérente, doté d'un indispensable appui financier et au bénéfice d'une stratégie claire axée sur des marchés porteurs sont autant d'éléments visant à permettre à Beaulieu de jouer son rôle de moteur de l'économie régionale, au bénéfice de Lausanne, de son agglomération et du Canton. Beaulieu ne manque pas d'atouts à cet

effet : situation centrale, accessibilité, qui sera encore renforcée avec le futur m3, proximité des hôtels, vocation de Lausanne comme Capitale olympique et ville de recherche et de formation. Ainsi, l'avenir de Beaulieu peut se dessiner favorablement à une époque de mutation qui voit la fin des activités historiques de Beaulieu mais aussi l'émergence de nouvelles possibilités.

## 2. Objet du rapport-préavis

Le présent rapport-préavis vise à concrétiser la restructuration de Beaulieu, sous l'égide de la Ville de Lausanne. Il s'agit d'accompagner la mutation de activités de Beaulieu, avec en particulier l'abandon des expositions généralistes grand public, le développement des congrès et du Théâtre, la mise à disposition de locaux pour des partenaires, comme le Béjart Ballet Lausanne, le Tribunal arbitral du sport et l'Ecole de La Source ou encore la préparation de la reconstruction des Halles Nord et du Front Jomini.

Cette évolution demande au préalable la mise en place d'une nouvelle gouvernance sous la forme d'une société anonyme (S.A.) en mains publiques. Elle implique aussi des engagements financiers de la Ville permettant la prise en charge des intérêts passifs et amortissements des emprunts de la Fondation, puis de la S.A..

Le présent rapport-préavis répond également au postulat de M. Jacques Pernet et consorts « Parce que Beaulieu le vaut bien ou du maintien de l'activité des Halles Nord » et au postulat de M. Philipp Stauber et consorts « Pour une réaffectation partielle du site de Beaulieu ». Le premier de ces préavis demande que les Halles Nord voient confirmée leur vocation à accueillir des expositions et foires. Le second demande une réaffectation des Halles Nord afin de proposer sur cet espace de nouvelles activités, essentiellement d'utilité publique.

## 3. Table des matières

|                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Résumé .....                                                                                         | 1  |
| 2. Objet du rapport-préavis .....                                                                       | 2  |
| 3. Table des matières .....                                                                             | 2  |
| 4. Préambule .....                                                                                      | 3  |
| 5. Historique de Beaulieu .....                                                                         | 4  |
| 5.1 La société coopérative .....                                                                        | 4  |
| 5.2 Fondation et société d'exploitation .....                                                           | 5  |
| 5.3 Réduction du périmètre .....                                                                        | 6  |
| 5.4 Rachat par MCH .....                                                                                | 7  |
| 5.5 Recentrage de MCH et nouveau rôle de la Fondation .....                                             | 8  |
| 5.6 Révision des droits de superficie .....                                                             | 10 |
| 5.7 La crise de 2017 .....                                                                              | 10 |
| 6. Les mesures correctrices depuis 2018 et les résultats obtenus .....                                  | 11 |
| 7. La situation financière de Beaulieu .....                                                            | 13 |
| 8. Les éléments de contexte .....                                                                       | 14 |
| 9. Processus de consultation – concertation .....                                                       | 16 |
| 10. La stratégie pour l'avenir .....                                                                    | 18 |
| 11. Pour répondre à quelques questions fréquentes .....                                                 | 21 |
| 11.1 Soutenir une activité déficitaire, est-ce bien raisonnable ? .....                                 | 21 |
| 11.2 Cette restructuration est-elle différente des opérations précédentes ? Est-elle crédible ? .....   | 22 |
| 11.3 Pourquoi est-ce à Lausanne d'intervenir et non aux collectivités qui ont créé la Fondation ? ..... | 22 |

|      |                                                                                                                                                             |    |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 11.4 | Deux centres de congrès, avec Beaulieu et l'EPFL, est-ce trop pour une ville comme Lausanne ? Est-ce bien raisonnable ? .....                               | 23 |
| 11.5 | Quel calendrier de mise en œuvre ? .....                                                                                                                    | 23 |
| 11.6 | Quelles garanties que les promesses seront tenues et les moyens affectés à ce qui est indiqué ici ? .....                                                   | 24 |
| 12.  | Aspects financiers .....                                                                                                                                    | 24 |
| 12.1 | Plan financier 2019-2023 – Beaulieu .....                                                                                                                   | 24 |
| 12.2 | Engagements actuels envers la Fondation de Beaulieu .....                                                                                                   | 26 |
| 12.3 | Engagements futurs envers la nouvelle entité sous forme de société anonyme (S.A.) .....                                                                     | 27 |
| 12.4 | Incidences sur le budget de fonctionnement .....                                                                                                            | 28 |
| 13.  | Réponse au postulat J. Pernet et consorts du 1 <sup>er</sup> juin 2016 – Parce que Beaulieu le vaut bien ou du maintien de l'activité des Halles Nord. .... | 28 |
| 14.  | Réponse au postulat P. Stauber et V. Beaud du 5 décembre 2016 – Pour une réaffectation partielle du site de Beaulieu .....                                  | 29 |
| 15.  | Conclusions .....                                                                                                                                           | 30 |

#### 4. Préambule

Le présent rapport-préavis vise à concrétiser la mutation de Beaulieu : réorientation des activités et des priorités, planification des investissements visant à la modernisation du Palais de Beaulieu et à l'adaptation des Halles Sud, perspectives de reconstruction des Halles Nord pour y implanter des activités à forte valeur ajoutée et, en première étape, restructuration de la gouvernance par la création d'une société anonyme entièrement en mains de la Ville de Lausanne qui reprendra, à la valeur des dettes, les actifs de l'actuelle Fondation.

Cette mutation est indispensable compte tenu des défis auxquels est confronté Beaulieu :

- difficultés économiques structurelles de la Fondation ;
- crise de la fin 2017 dans la gouvernance de l'institution ;
- réduction des activités de MCH et abandon par cette société de la gestion du site en ce qui concerne les expositions, après le Théâtre et les congrès au cours des dernières années ;
- définition d'une nouvelle stratégie adaptée au contexte économique actuel ;
- nécessité d'investir afin de moderniser et de réorienter le site ;
- besoin de disposer d'un pilotage fort en mesure de conduire et de mettre en œuvre la stratégie d'évolution de Beaulieu ;
- nécessité d'assurer l'équilibre financier du projet.

La Ville de Lausanne entend jouer un rôle moteur dans cette évolution, en tant que propriétaire des terrains de Beaulieu, mais aussi comme future propriétaire de la S.A. appelée à prendre la suite de la Fondation de Beaulieu et à regrouper sous un même toit propriété des infrastructures et exploitation du site. C'est aussi la Ville qui assurera la viabilité économique de la nouvelle entité en prenant en charge les intérêts passifs et amortissements de la société, en plus de la dotation en capital à hauteur de CHF 36 millions. Cette intervention est nécessaire, à l'image de ce qui se fait dans la plupart des centres de congrès et d'exposition d'Europe. Elle se justifie car Beaulieu peut constituer, pour autant que l'on s'en donne les moyens, le moteur d'un développement économique important pour la ville, la région et le Canton.

L'histoire de Beaulieu est jalonnée d'interventions publiques, au moins depuis la fin des années 1990. Lausanne a adopté durant cette période plusieurs préavis consacrés à Beaulieu. Le présent rapport-préavis n'est pas qu'une étape de plus. Il adopte un discours de transparence et de clarté, sans concessions, en osant aborder de front la mutation nécessaire de Beaulieu, au prix de renon-

gement à des activités traditionnelles. Il se veut aussi lucide sur les éléments financiers, en écartant l'illusion d'un retour à l'équilibre sans intervention de la collectivité. Cette démarche est indispensable à la crédibilité du projet. C'est notamment pour cette raison que le rapport-préavis revient en détail sur les étapes qui ont marqué l'évolution de Beaulieu depuis sa création – et plus spécialement durant les 20 dernières années – et sur les échecs que les projets successifs ont connus. Il présente aussi les travaux entrepris dans l'urgence depuis le début 2018 pour déboucher sur la stratégie proposée pour l'avenir.

Les aspects financiers constituent un élément nouveau : outre la nécessité de capitaliser la nouvelle société en charge de Beaulieu, il s'agit d'admettre que l'exploitation du site ne pourra être envisagée sans une contribution publique pérenne de quelques millions afin d'assumer les charges financières – intérêts et amortissements – liées aux équipements du site de Beaulieu. Ces dépenses pourront être partiellement compensées par la valorisation économique des Halles Nord et du Front Jomini, qui constitue aussi un élément clé du projet.

## 5. Historique de Beaulieu

Comprendre la situation actuelle de Beaulieu, apprécier ses perspectives d'évolution, valider une stratégie pour l'avenir du site et des activités qui y prennent place demande de remonter aux origines du site de Beaulieu comme centre d'expositions et de congrès et de porter un regard critique sur l'histoire et l'évolution récente du lieu.

### 5.1 La société coopérative

C'est en 1919 que s'est constituée la Société coopérative du Comptoir Suisse qui organisa la première foire à Beaulieu en 1920, sur les terrains acquis par la Commune de Lausanne dès 1883. La Société coopérative du Comptoir Suisse avait pour but d'organiser chaque année une foire axée sur l'agriculture, l'alimentation et les biens de consommation. Avec un terrain mis gratuitement à disposition par la Commune, une infrastructure sous forme de tentes, des commissions non permanentes, les recettes de la foire dépassaient ses dépenses et Beaulieu a pu rapidement envisager d'investir dans la création d'une infrastructure permanente. Afin d'assurer l'avenir de la société, la Commune a passé avec cette dernière, le 23 février 1922, une convention aux termes de laquelle la Ville louait au Comptoir, pour une durée de 30 ans dès janvier 1920, les terrains sur lesquels la société avait érigé ses premiers bâtiments. L'Etat de Vaud et la Commune de Lausanne versaient alors chacun une subvention de CHF 25'000.-. Le Conseil fédéral octroya le titre de Foire nationale au Comptoir suisse, au même titre qu'à Bâle. Cette situation a perduré durant les 30 premières années d'exploitation de Beaulieu, durant lesquelles l'organisation du Comptoir constituait la seule activité de la coopérative.

Cette situation changea à partir de 1950. La construction de bâtiments financée par Beaulieu et l'engagement de personnel fixe orientèrent l'entreprise vers une exploitation permanente. La manifestation du mois de septembre restait primordiale mais d'autres activités sont progressivement venues se greffer autour du Comptoir suisse : expositions, assemblées, activités culturelles avec le Théâtre. Les années 70 ont vu le développement des congrès, les années 80, la création de nouvelles expositions. La stratégie de la direction était de démarcher les congrès et de créer, avec le soutien des branches concernées, des expositions commerciales souvent propriété de la Société coopérative, par exemple, à l'époque, Habitat & Jardin, Computer ou Gastronomica. Avec la construction du Théâtre, Beaulieu a participé dès 1954 à la vie culturelle de la Ville et du Canton. Cette activité s'est poursuivie, en particulier avec l'accueil du Béjart Ballet Lausanne en 1987.

Quelques dates et points de repère :

|      |                                                                                                                                                                                                     |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1860 | Achat des terrains « Domaine des Uttins » en copropriété avec l'Etat de Vaud                                                                                                                        |
| 1883 | La Commune de Lausanne rachète la part de l'Etat de Vaud et devient l'unique propriétaire                                                                                                           |
| 1908 | Achat des propriétés de M. G. Larguiers des Bancelles (16'010 m <sup>2</sup> ), de M. A.-E. Bussy (2'958 m <sup>2</sup> ) et de l'hoirie Berdez (Presbytère + 6'653 m <sup>2</sup> ) par la Commune |

|         |                                                                                                                                       |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1916    | <i>Aux galeries du commerce</i> , premier comptoir vaudois d'échantillons, ancêtre de la Foire d'automne                              |
| 1919    | Constitution de la <i>Société coopérative du Comptoir suisse</i>                                                                      |
| 1920    | Première foire à Beaulieu. Elle compte 580 exposants et accueille 150'000 visiteurs                                                   |
| 1921    | Construction et agrandissement de la grande halle                                                                                     |
| 1952-54 | Construction des Halles Sud, des Halles rurales, du bâtiment du Rond-Point, du bâtiment de l'entrée principale et création du Théâtre |
| 1961    | Construction des Halles Nord                                                                                                          |
| 1967-69 | Agrandissement du corps central                                                                                                       |
| 1986    | Construction du bâtiment administratif                                                                                                |
| 1988    | Construction et aménagement du Centre de danse                                                                                        |
| 1990-92 | Rénovation du Théâtre                                                                                                                 |
| 1991    | Construction du parking                                                                                                               |
| 1995    | Aménagement du cinéma                                                                                                                 |
| 1996    | Aménagement du forum, centre de congrès                                                                                               |

A la fin des années 1990, la situation était la suivante : la Société coopérative du Comptoir suisse était à la fois propriétaire des bâtiments, propriétaire et exploitante de la majorité des grands événements se déroulant sur le site. Son capital social s'élevait à CHF 2'141'900.- au 31 décembre 1996, constitué de 21'419 parts sociales. Les porteurs de parts étaient au nombre d'environ 2'000. Les principaux porteurs représentaient essentiellement les milieux économiques (banques, assurances, entreprises industrielles et commerciales, exposants). A cette époque, les activités de Beaulieu se répartissaient de la façon suivante :

- les foires et salons représentent plus de 85% des revenus de la société, pour une quinzaine de manifestations annuelles, alors que les autres manifestations, près de 200 au total, constituaient les 15% restants. Jusqu'à la fin des années 70, la Foire nationale d'automne représentait 90% des recettes de la société, proportion ramenée à environ 40% en 1996 en raison du développement d'autres activités mais aussi d'un début de stagnation du chiffre d'affaires du Comptoir suisse ;
- S'agissant des congrès, Beaulieu a développé le marché de l'organisation de grands congrès avec exposition. Il en accueille à l'époque entre cinq et quinze chaque année. La rénovation du cinéma en 1995 et réalisation d'un centre de congrès en 1996 ont alors permis à Beaulieu d'offrir des prestations supplémentaires pour une large gamme de congrès ;
- en outre, Beaulieu a aussi développé l'accueil d'assemblées, séminaires et autres événements pour des entreprises vaudoises et suisses et des tiers et des activités culturelles au Théâtre.

A cette époque, Beaulieu figure parmi les grands centres d'expositions et de congrès de Suisse, à la troisième place en termes de chiffre d'affaires, après Bâle et Genève. La Société coopérative réalise annuellement un chiffre d'affaires de l'ordre de CHF 30 à 33 millions.

## 5.2 Fondation et société d'exploitation

Le tournant du 20<sup>e</sup> siècle a vu une mutation fondamentale dans l'organisation et la gouvernance de Beaulieu. En effet, la Société coopérative se trouvait confrontée à des problèmes croissants : tendance à la stagnation puis à la baisse des résultats économiques du Comptoir suisse et des expositions et manifestations publiques, avec disparition de certaines de celles qui étaient organisées à Beaulieu, nécessité d'entretenir et de renouveler une infrastructure vieillissante, construite pour l'essentiel entre 40 et 50 ans auparavant, mis à part certaines rénovations entreprises dans les années 80 et 90 (cinéma, centre de congrès), manque de capacité d'investissement en raison d'un capital de la société limité à environ CHF 2 millions et d'un endettement de l'ordre de CHF 70 millions.

Afin de permettre une relance des investissements et du site de Beaulieu, il a été décidé de scinder la Société coopérative en charge de Beaulieu en deux :

- d'une part en créant une Fondation dotée d'un capital de CHF 80 millions, apportés essentiellement par les collectivités publiques : Ville de Lausanne CHF 33 millions, Canton de Vaud

CHF 30 millions, communes de Lausanne Région CHF 10 millions, autres communes et quelques entreprises CHF 7 millions ;

- d'autre part, avec une société anonyme d'exploitation – Beaulieu Exploitation S.A. – dotée d'un capital de CHF 5 millions apportés par les milieux économiques vaudois.

La Fondation a racheté à la Société coopérative le patrimoine immobilier pour leur valeur au bilan (CHF 78 millions, dont environ CHF 71 millions de dettes). Propriétaire des bâtiments formant le site de Beaulieu, elle a en charge, depuis 2000, l'entretien des l'infrastructure et leur mise à disposition de la Société d'exploitation, contre un loyer. Le plan initial prévoyait que le loyer serait indexé sur la valeur des bâtiments, compte tenu des travaux d'entretien et de modernisation qui étaient prévus. Les investissements lourds et nouveaux devaient être financés selon le même modèle, par l'adaptation des loyers pour la mise des bâtiments à la disposition de la société d'exploitation. Des investissements nouveaux, hors entretien courant du patrimoine, pour un total de l'ordre de CHF 85 millions étaient annoncés sur le site.

Beaulieu Exploitation devenait propriétaire des manifestations que possédait la Société coopérative, à charge pour elle de les développer, de faire croître le chiffre d'affaires de la société et d'être ainsi en mesure de payer à la Fondation le loyer prévu pour l'utilisation de l'infrastructure. Il était prévu que le chiffre d'affaires de la S.A. passerait d'environ CHF 33 millions en 2000 à environ CHF 45 millions dans les dix années suivantes, grâce au développement de nouvelles expositions, à l'accueil de nouveaux clients et au développement des congrès.

Dans les faits, les choses ne se sont pas passées comme prévu. Sans entrer dans les détails, les principaux problèmes ont notamment été les suivants :

- une Fondation insuffisamment capitalisée : avec un capital de CHF 80 millions dont 73 ont servi à la reprise de dettes de la société coopérative, la Fondation n'était d'emblée pas en mesure de procéder à des investissements importants, à plus forte raison si le modèle économique retenu, basant les développements de Beaulieu sur un financement découlant des hausses de loyer, ne pouvait pas être mis en œuvre ;
- un contexte économique critique : le début des années 2000 a vu le déclin effectif du modèle d'affaires historique de Beaulieu, avec notamment la perte de vitesse des foires généralistes grand public, à commencer par le Comptoir suisse, mais qui a aussi affecté d'autres manifestations tenues à Beaulieu. Cet impact était d'autant plus fort pour la société d'exploitation et, partant, pour la Fondation, que la S.A. était propriétaire direct de nombreuses manifestation. Leurs difficultés économiques se répercutaient directement sur la situation des sociétés gérant Beaulieu ;
- l'état et la complexité des bâtiments et équipements du site : au moment du rachat, l'état des bâtiments devenus propriété de la Fondation s'est révélé nettement moins bon que prévu. Il en est résulté des charges importantes en termes d'entretien lourd et de rénovations, mises à la charge de la Fondation avec impossibilité d'en retirer des revenus supplémentaires, les travaux ne faisant que permettre l'usage normal des locaux, sans plus-value économique. La capacité de la Fondation de financer des projets supplémentaires s'en est trouvée réduite d'autant ;
- enfin, la société d'exploitation a connu également des difficultés. Dans les faits, elle avait simplement pour but la poursuite d'une partie des activités précédemment dévolues à la société coopérative. Le fait de confier la gestion à une société nouvelle n'apporte pas en soi de plus-value en termes de compétences ou d'accès au marché. Si, dans le même temps, le chiffre d'affaires ne croît pas comme prévu, la S.A. se trouve dans l'impossibilité d'étoffer ses moyens et de dynamiser sa gestion ou ses actions commerciales. La S.A. s'est ainsi vite trouvée confrontée à ses limites naturelles, en termes de moyens et de compétences, sans possibilité de les dépasser.

### 5.3 Réduction du périmètre

Pour ces motifs, la Fondation, d'entente avec la S.A. d'exploitation, a décidé de restreindre le périmètre géographique de ses activités en sortant les anciennes écuries et halles rurales du périmètre

de Beaulieu et en renonçant à ces équipements. La Ville de Lausanne a récupéré ces parcelles qui ont fait l'objet, en 2007, d'un préavis (N° 2007/60 « Fondation de Beaulieu – Modification du droit distinct et permanent de superficie ») qui mettait en œuvre la réduction des surfaces dévolues aux activités historiques de Beaulieu, avec :

- la constitution d'une parcelle à l'emplacement des écuries et Halles rurales et son affectation, par droit de superficie, à la construction de logement ;
- la constitution d'une parcelle distincte destinée à terme, à l'issue d'un processus d'élaboration d'un projet en plusieurs étapes, à accueillir le nouveau Front Jomini (ce qui sera plus tard le projet Taoua).

A l'époque, le projet était présenté comme suit :

*« Les réflexions menées dans le but d'optimiser et de pérenniser les activités de congrès et d'expositions sur le site de Beaulieu ont conduit les différents acteurs impliqués à revoir l'organisation foncière du site. Dans cette optique, le droit distinct et permanent de superficie (DDP) de la Fondation de Beaulieu en charge des activités de congrès et d'expositions serait modifié, le secteur des halles rurales étant cédé à un opérateur privé pour la réalisation de logements alors que le secteur du Front Jomini serait rétrocédé à la Ville de Lausanne. »*

*La Municipalité a également la volonté de valoriser les terrains du Front Jomini en les cédant à un investisseur sous la forme d'un DDP. L'investisseur retenu s'engagera à réaliser sur ces terrains des affectations complémentaires aux activités de congrès et d'expositions, principalement un programme hôtelier et de restauration, participant ainsi à la mise en valeur de l'ensemble du site.*

*La valorisation du Front Jomini par la Ville de Lausanne s'intègre dans la stratégie générale de la Fondation de Beaulieu consistant à renforcer et dynamiser les activités de congrès et d'expositions ; la Fondation a entrepris depuis plusieurs années d'importants travaux d'entretien et de rénovation sur les constructions existantes et entend reconstruire à court terme les Halles Sud sises le long de l'avenue des Bergières ».*

Il apparaît aujourd'hui que :

- le site était surdimensionné par rapport aux activités qu'il était en mesure d'accueillir ;
- le projet économique de Beaulieu consistait à poursuivre ses activités historiques, sans modifications fondamentales ;
- le redimensionnement du site permettait d'affecter des parcelles à d'autres activités mais que celles-ci n'apporteraient que des plus-values limitées à l'exploitation de Beaulieu à proprement parler ;
- les synergies éventuelles étaient d'autant plus limitées par le fait que la Fondation et la société d'exploitation de Beaulieu n'étaient pas parties prenantes à l'utilisation des nouvelles parcelles.

Ces cessions n'ont ainsi ni résolu le problème de Beaulieu ni contribué à la réorientation des activités de la Fondation et de la S.A., ni permis une amélioration substantielle de la qualité des équipements.

#### 5.4 Rachat par MCH

L'étape suivante survient en 2009 avec une double opération simultanée : la reconstruction des Halles Sud et l'arrivée de MCH (Foires suisses S.A.), exploitant d'envergure nationale, voire internationale, dont les principales activités se situent à Bâle. Le préavis de l'époque (N° 2009/24 « Octroi d'une subvention d'investissement à la Fondation de Beaulieu pour les travaux de modernisation du site du Palais de Beaulieu-Halles Sud et Nord-Jardins ») présente les choses ainsi :

*« L'avenir de Beaulieu repose sur la mise en place d'une dynamique nouvelle composée de deux éléments complémentaires. Il y a d'une part, la conclusion d'un accord de partenariat entre Beaulieu Exploitation S.A., la Fondation de Beaulieu et Foires Suisses S.A., ainsi que la prise de participation majoritaire au capital de Beaulieu Exploitation S.A. par Foires Suisses S.A., élément permettant une redynamisation commerciale et économique tenant compte du marché suisse et international des »*

*foires, expositions et congrès. D'autre part, il s'agit de prévoir la mise à niveau des équipements et infrastructures, avec une participation majoritaire des pouvoirs publics, afin de moderniser le site de Beaulieu. Ces deux aspects de la politique de développement de Beaulieu se conditionnent mutuellement et doivent être considérés simultanément.*

*Après la reconstruction des Halles Sud et la modernisation des Halles Nord, les compétences et les manifestations amenées par Foires Suisses S.A. devraient permettre une augmentation du chiffre d'affaires du site de Beaulieu ».*

Il s'agissait bien d'une tentative de relance de Beaulieu, sur la base du constat que tant la Fondation que la S.A. d'exploitation ont atteint leurs limites, voire se trouvent de fait en situation d'échec. Cette relance se basait sur :

- une modernisation de l'équipement pour un montant estimé de CHF 100 millions au total entre 2010 et 2015, dont CHF 40 millions pour la reconstruction des Halles Sud ainsi qu'une dizaine de millions pour des travaux d'entretien lourd urgents. Le projet était financé pour CHF 20 millions par la Ville de Lausanne et pour CHF 35 millions par le Canton de Vaud, avec CHF 20 millions de subventions et CHF 15 millions de prêt sans intérêts. La Fondation, la société d'exploitation et des prêts devaient compléter le dispositif de financement à hauteur de CHF 100 millions ;
- l'arrivée de MCH, par rachat de la société anonyme d'exploitation, vue comme l'entrée en scène d'un partenaire professionnel de haut niveau susceptible d'amener à Beaulieu :
  - des synergies avec les autres centres propriété de MCH, notamment sous forme d'organisation d'expositions nouvelles ;
  - des capacités de gestion et de commercialisation accrues, du fait du professionnalisme de MCH et de la masse critique atteinte par le regroupement des centres de congrès de Bâle, de Zurich et de Lausanne sous la même direction.

La preuve en est que le préavis N° 2009/24 indiquait l'intention de porter le chiffre d'affaires de CHF 33 à 45 millions par année, sur la base de ce modèle économique (+45%).

On remarque aujourd'hui que ces changements n'affectaient pas le modèle économique historique de Beaulieu qui continuait à reposer sur la « trilogie » expositions – congrès – théâtre, en dépit des difficultés rencontrées par ce modèle depuis plusieurs années déjà. L'idée sous-jacente était que le modèle pouvait fonctionner, avec notamment une part prépondérante pour les expositions, pour autant qu'il prenne place dans des équipements modernisée, du moins en partie, et gérés de façon professionnelle.

La réalité des années suivantes a démontré que, dans les faits :

- la seule modernisation des équipements ne suffisait pas à inverser un courant ;
- l'ambitieux plan d'investissement a été mis à mal et ne s'est pas concrétisé, hormis la reconstruction des Halles Sud ;
- les autres travaux accomplis consistaient surtout en travaux d'entretien urgents, sans plus-value effective ;
- le chiffre d'affaires n'a pas décollé et les activités traditionnelles de Beaulieu sont entrées dans une phase de déclin irréversible.

L'échec du projet Taoua en votation populaire en 2014 a également contribué à confirmer une réalité difficile.

### *5.5 Recentrage de MCH et nouveau rôle de la Fondation*

Les années 2015 et 2016 ont ainsi vu la confirmation de l'échec économique du projet. Confronté à cette situation, MCH a décidé de renoncer à la gestion du Théâtre en 2014 et à celle des congrès en 2015 pour se concentrer exclusivement sur celle des salons et expositions. Les éléments de ces décisions ont débouché sur la situation suivante :

- la gestion du Théâtre a été confiée à une nouvelle société anonyme constituée par la Fondation de Beaulieu et Opus One, organisateur d'événements. Selon ce projet, la S.A. du Théâtre payait un loyer à la Fondation pour l'utilisation du Théâtre. Le déficit d'exploitation devait être pris en charge par les deux actionnaires, pour la Fondation par réduction sur le montant du loyer (créances postposées), pour Opus One par postposition de créances. La part d'Opus One au déficit était plafonnée à un montant décroissant avec les années. Les perspectives posées au moment de la constitution de la S.A. du Théâtre étaient de parvenir à terme à équilibrer les comptes de la société. Cette structure de gestion était mise en place dans la perspective de la rénovation complète du Théâtre, l'exploitation après rénovation devant se poursuivre selon le modèle défini ci-dessus. La rénovation du Théâtre devait être effectuée par la Fondation, sur la base d'un projet défini d'entente entre la Fondation et la S.A. du Théâtre. Le nombre d'événements organisés depuis la mise en œuvre du dispositif a augmenté, de même que la fréquentation du Théâtre. Toutefois, le constat est clair : la S.A. du Théâtre perd de l'argent chaque année et rien ne présage un retour à l'équilibre. Le financement de sa part du déficit par la Fondation, sous forme d'abandon de loyer, a pour conséquence de priver la Fondation d'une partie de ses recettes, par ailleurs insuffisantes ;
- la gestion des congrès a été elle aussi reprise par la Fondation en direct avec, là aussi, un résultat juste équilibré, mais sans pouvoir dégager une marge susceptible de financer les investissements.

Les conséquences de cette situation ont été les suivantes :

- MCH s'est débarrassé de coûts et – au moins avec le Théâtre – d'une source de déficits chroniques alors qu'en parallèle le recentrage du groupe sur les seules expositions s'est révélé être un échec. Cela a tenu au déclin irréversible des expositions grand public et, de ce fait, à l'impossibilité de relancer le Comptoir suisse, en particulier, pour en faire une manifestation rentable et une source de profits ;
- la Fondation s'est engagée dans un changement fondamental de sa mission : de « simple » exploitant d'un parc immobilier, avec une structure restreinte et un appareil administratif, technique et logistique minimal, elle est devenue un opérateur en charge d'accueillir des événements sans disposer ni de la structure ni des compétences nécessaires. En effet, la Fondation n'a ni renouvelé sa gouvernance ni son appareil propre, continuant à fonctionner avec un mandataire quasiment unique en charge du pilotage de l'entier des missions de la Fondation. Dans le même temps, le modèle économique sur lequel elle reposait a atteint ses limites, avec la stagnation voire la baisse des loyers encaissés ;
- la Ville de Lausanne a tenté d'apporter son concours, en particulier avec une diminution des droits de superficie perçus. Ceux-ci ont été réduits d'abord en raison de la diminution du périmètre géographique de Beaulieu par les préavis de 2007 et de 2009, puis par des baisses contractuelles pour permettre la poursuite d'une exploitation du site. Cette diminution n'a pas permis d'enrayer le déclin économique de Beaulieu et de ses acteurs.

L'avant-dernier acte, survenu à partir de 2017, a vu la Fondation diversifier ses activités en cédant une partie des locaux dont elle avait désormais la charge à des partenaires externes :

- implantation de l'Ecole de La Source (ELS) sur deux étages du bâtiment principal, avec travaux d'investissements importants entrepris et financés par la Fondation et location des locaux rénovés à l'ELS ;
- démarches en vue d'implanter le Tribunal arbitral du sport (TAS) dans l'aile Sud du Palais de Beaulieu, sous forme de vente partielle des bâtiments en PPE au TAS, directement en charge des investissements nécessaires.

Parallèlement, la Fondation a engagé un processus de modernisation du Théâtre, rendu nécessaire par l'état de vétusté des installations du Théâtre mais aussi en raison des adaptations nécessaires du Théâtre du fait de l'arrivée du TAS : séparation des équipements et installations entre TAS et Théâtre, nécessité de disposer d'un accès indépendant au TAS et de revoir de ce fait le foyer du Théâtre, etc. La Ville de Lausanne a décidé, par voie de préavis (N° 2015/19 « Octroi d'un cautionnement et d'une subvention d'amortissement à la Fondation de Beaulieu – Réponses aux interpellations »), de financer ces travaux.

tions de M. Gilles Meystre et consorts « Stabilisation et croissance de Beaulieu : Anne, ma soeur Anne, ne vois-tu rien venir ? » et de M. Nicolas Gillard et consorts « Quelles mesures après le refus de la tour de Beaulieu ? », de financer ces travaux de rénovation estimée à CHF 26.5 millions de francs, par un cautionnement et la prise en charge des coûts de cet apport (intérêts et amortissements) par les comptes de la Ville.

### 5.6 Révision des droits de superficie

Au vu des changements qui affectaient le site, la Ville a engagé en 2017 un processus de révision des conditions juridiques d'occupation du site et des droits de superficie. Ce préavis (N° 2017/44 « Droits de superficie distincts et permanents n° 2'204 (site de Beaulieu) et 2'574 (parking souterrain de Beaulieu) à charge de la parcelle communale n° 2'201 en faveur de la Fondation de Beaulieu – Restructuration foncière : Réduction de l'emprise du DDP 2'204 et création de deux nouveaux DDP n° 20'899 (Halles Sud) et 20'900 (bâtiment du Béjart Ballet Lausanne) en faveur de la Fondation de Beaulieu avec retour anticipé des constructions des Halles Nord et des jardins à la Commune de Lausanne – Réduction de l'assiette du DDP parking n° 2'574 – Cession du DDP n° 20'900 par la Fondation de Beaulieu à la Fondation Béjart Ballet Lausanne – Octroi d'un cautionnement solidaire de CHF 5'500'000.- afin de garantir le prêt bancaire nécessaire à la réalisation des travaux de rénovation du bâtiment du Béjart Ballet Lausanne) a validé :

- la réduction de l'emprise du droit de superficie de base, qui ne couvre désormais plus que le Palais de Beaulieu donnant lieu à une redevance réduite à CHF 200'000.- ;
- la création d'un nouveau droit de superficie pour les Halles Sud, avec une redevance annuelle de CHF 100'000.- ;
- la création d'un nouveau droit de superficie sur le bâtiment du Béjart Ballet Lausanne (BBL), racheté par le BBL afin d'y pérenniser son implantation après transformation du bâtiment (surfaces de stockage, réaménagement des studios, rénovations et réaménagements) ;
- un retour anticipé à la Ville de Lausanne des constructions des Halles Nord, du bâtiment administratif H8 et des jardins ;
- la réduction de l'emprise du droit de superficie du parking, dont le périmètre est ramené à la surface effectivement occupée par le parking.

Ces modifications posaient les bases de la mutation foncière de Beaulieu, permettant notamment la création d'une PPE au bénéfice du TAS dans le Palais de Beaulieu. A terme, d'autres lots de PPE pourraient également être constitués au bénéfice d'autres tiers susceptibles d'occuper une partie du bâtiment. La séparation du DDP des Halles Sud permet de mieux tenir compte des spécificités d'usage de ce bâtiment restant dans le périmètre d'exploitation de la Fondation. Enfin, le retour à la Ville des Halles Nord permet de poser les bases de la reconstruction des bâtiments dans ce périmètre et de leur réaffectation à d'autres usages que ceux de centre d'exposition.

Ces décisions offrent ainsi un cadre juridique adapté, en termes d'utilisation du sol, pour la mutation de Beaulieu, en partenariat étroit avec la Ville, dans le cadre d'une stratégie de développement optimisée. Sur le plan financier, le préavis fixait une redevance conforme aux possibilités des utilisateurs tout en préservant, pour la Ville, la possibilité d'une rentabilisation optimale du périmètre Halles Nord – Front Jomini. Selon le préavis N° 2017/44, la Ville se donne la possibilité de réduire ou de surseoir au paiement de la redevance afin de tenir compte de l'évolution de la situation de la Fondation de Beaulieu et d'être en mesure de lui apporter une aide ponctuelle ou pérenne en fonction des besoins.

### 5.7 La crise de 2017

Sur la base de procédures questionnables et de difficultés à obtenir pièces et informations se rapportant aux projets de la Fondation de Beaulieu, la Ville de Lausanne et l'Etat de Vaud ont demandé, au printemps 2017, la réalisation de démarches d'audit par leurs instances de contrôle respectives. L'un, confié au Contrôle cantonal des finances, a porté sur la conduite des travaux en cours dans le Palais, principalement en lien avec l'arrivée de l'Ecole de La Source. L'autre, réalisé par le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne, avec l'accord de la Fondation, a concerné les comptes et la gestion de la Fondation ; il a conclu à d'importants dysfonctionnements. Sont notamment en cause :

- la passation de mandats de conseil et d'accompagnement par le secrétaire général de la Fondation, sans contrôle, sans appels d'offres et sans pièces justificatives, avec attribution des travaux à des membres de sa famille ou à des proches ;
- des soupçons de surfacturation dans le cadre de ces mandats, avec des travaux inutiles, redondants ou démesurés par rapport aux besoins ;
- la mise en place par le secrétaire général d'un système de gestion opaque, avec en particulier la prise en charge par les comptes d'investissements de dépenses ressortant des charges de fonctionnement. Ces procédures défaillantes ont empêché le Conseil de fondation de se rendre compte de l'ampleur des travaux litigieux concernés et ont surtout masqué la situation financière critique de la Fondation.

Les résultats de l'audit ont été rendus publics le 14 décembre 2017. Sur ces bases, le Conseil de Fondation a résilié avec effet immédiat le mandat de son secrétaire général et le Ministère public central a été saisi d'une dénonciation par le Conseil de Fondation, qui s'est aussi réservée la possibilité de se constituer partie civile. La procédure pénale est aujourd'hui en cours.

M. Grégoire Junod, syndic de Lausanne, a également été nommé par le Conseil d'Etat le 20 décembre 2017 pour reprendre la présidence à titre intérimaire.

L'audit du Contrôle des finances a également révélé une situation financière critique à court terme, une absence de visibilité sur l'impact financier des travaux en cours, des projections financières défaillantes et des lacunes dans la consolidation de la trésorerie. Ces informations étaient dissimulées par une présentation trompeuse et lacunaire des comptes de la Fondation, sur lesquels l'organe de révision n'avait au demeurant pas formulé de réserves pour les exercices concernés.

Le Conseil d'Etat et la Municipalité ont mandaté le Contrôle cantonal des finances et le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne pour vérifier la conformité au cadre légal applicable de l'utilisation des fonds publics et des processus décisionnels y relatifs depuis 2000.

## 6. Les mesures correctrices depuis 2018 et les résultats obtenus

Dès la survenance de la crise de décembre 2017, un Conseil de Fondation renouvelé s'est attaché à apporter des remèdes d'urgence, assurer des solutions aux problèmes se posant à court terme et poser les bases d'une stratégie à moyen et long terme. Il s'est notamment agi des éléments suivants :

- **renouvellement de la direction** : fin immédiate du mandat du secrétaire général et engagement d'un directeur, d'abord à titre provisoire, puis définitif ;
- **internalisation des missions propres à la Fondation** : fin immédiate des mandats des sociétés liées directement à l'ancien secrétaire général et internalisation de certaines de ces missions par engagement de collaborateurs par la Fondation ;
- **consolidation dans l'urgence des éléments financiers** : prolongement de crédits-relais et ouverture de prêts à court terme permettant d'assurer la poursuite des travaux en cours, en particulier ceux de l'ELS, et la livraison des installations promises dans les délais convenus. A cet effet, il a ponctuellement et de façon temporaire parfois été nécessaire d'utiliser le crédit de la Ville de Lausanne destiné au Théâtre, voire d'avoir recours à une garantie temporaire de la Ville. Ces opérations ont été menées dans l'urgence, pour éviter une crise de liquidités, après avoir informé la commission des finances du Conseil communal et avec son aval. Parallèlement, Lausanne a immédiatement renoncé à l'encaissement de la totalité du droit de superficie sur les terrains de Beaulieu dès l'exercice 2017. L'Etat de Vaud et la Ville de Lausanne ont aussi convenu de subventions respectives de CHF 300'000.- par année pour les exercices 2017, 2018 et 2019.
- **poursuite des travaux en cours** et des opérations prévues à court terme :
  - **chantier de l'ELS** : les travaux prévus et engagés dès 2017 ont été menés à bien et leur financement assuré. Les locaux ont été livrés à l'ELS pour la rentrée 2018, comme prévu, et donnent satisfaction. La consolidation du financement est en cours. Elle donnera lieu à

une garantie du Canton à hauteur de CHF 28 millions, du fait de la compétence cantonale en matière de formation. Dès son installation, l'ELS paye un loyer à la Fondation au titre de la location des locaux qu'elle occupe ;

- **projet TAS** : les négociations avec le TAS se sont poursuivies et ont été menées à bien. Elles ont permis d'aboutir à un projet définit et à un accord sur le prix de vente des locaux nécessaires au TAS sous forme de PPE. La mise à l'enquête a été lancée en automne 2018. En l'absence d'oppositions, le permis de construire a été accordé par la Municipalité. Les travaux seront menés conjointement avec ceux du Théâtre en raison de l'imbrication des locaux et équipements concernés ;
- **projet Théâtre** : le projet a été poursuivi mais surtout revu en profondeur. Alors que le projet initial avait été évalué à CHF 26.5 millions, montant apporté par la Ville qui en assume la charge financière, celui-ci a grimpé à CHF 45 millions HT, montant trop élevé compte tenu des ressources à disposition et de la situation de la Fondation. Une reprise du projet en profondeur a permis de ramener le coût prévu à moins de CHF 35 millions TTC, avec un projet beaucoup plus judicieux, notamment en ce qui concerne les accès et le foyer, et mieux conçu (il permettra l'utilisation de la salle du Théâtre en formation congrès). Le nouveau projet a été mis à l'enquête en novembre 2018. Les travaux du Théâtre se dérouleront entre juin 2019 et début 2021 ;
- **Béjart Ballet Lausanne (BBL)** : le BBL a procédé, conformément au préavis N° 2017/44, à l'acquisition de son bâtiment et procédera aux travaux de rénovation dès 2019. Pour la durée des travaux, le BBL sera relocalisé sur le site de Beaulieu en occupant temporairement une partie des Halles Nord.
- **élaboration d'une stratégie pour l'avenir** : la nouvelle direction et le Conseil de Fondation ont engagé un processus d'élaboration d'une stratégie viable pour Beaulieu, objet des chapitres suivants du présent préavis ;
- **achèvement des négociations avec MCH** : 2018 a vu un changement en profondeur des relations entre MCH et la Fondation. En effet, alors que, jusqu'au printemps 2018, MCH était exploitant du site pour la partie expositions, cette société a renégocié les termes du contrat la liant à la fondation, avec effet du 1<sup>er</sup> juillet 2018 jusqu'à la fin prévue de ces relations contractuelles à fin 2021. Les termes de cette renégociation sont les suivants :
  - MCH renonce avec effet immédiat à son rôle de gestionnaire du site de Beaulieu, fonction reprise par la Fondation. Dès 2018, MCH devient un client de la Fondation pour les événements qu'il organise ;
  - MCH conserve la propriété des événements qu'il continuera, sauf avis contraire, à organiser à Beaulieu comme client de la Fondation : Habitat-Jardin, Comptoir Suisse, Salons des métiers et de la formation, Ilmac et Salon de la sécurité. L'accueil d'événements tiers passe immédiatement sous la responsabilité de la Fondation ;
  - MCH verse à la Fondation, pour la période contractuelle restant à courir jusqu'à fin 2021, un loyer forfaitaire réduit qui lui donne le droit d'organiser les événements MCH à Beaulieu ;
  - la Fondation mettra à disposition de MCH les surfaces de locaux nécessaires à la mise en œuvre de ses expositions ;
  - la Fondation assume immédiatement la responsabilité organisationnelle et financière de tous les autres événements organisés à Beaulieu ;
  - la collaboration après 2021 fera l'objet de négociations entre partenaires le moment venu, MCH devenant alors simple client de la Fondation.
- **gestion courante de Beaulieu** : l'ampleur des missions énumérées ci-avant n'a pas empêché la Fondation et ses organes d'assurer la gestion courante de Beaulieu, avec sa dimension promotionnelle et opérationnelle (mise en œuvre des événements se déroulant sur le site). C'est dans ce contexte qu'est survenue, en novembre 2018, l'annonce – en fait attendue – de la fin du Comptoir suisse. Après une édition 2018 catastrophique (61'000 visiteurs, en baisse de 40%

par rapport à 2017), MCH a renoncé à poursuivre l'organisation du Comptoir suisse et a aussi renoncé à en tenir la 100<sup>e</sup> édition en 2019. Cette décision n'affecte que modérément la Fondation, désormais en charge de la gestion totale de Beaulieu, en raison des modalités de la nouvelle convention avec MCH (voir ci-avant) et du poids désormais très limité qu'avait le Comptoir suisse au cours de ses dernières éditions.

En termes de résultats opérationnels sur l'exercice 2018, les éléments suivants peuvent être mis en évidence :

- les salons et assemblées prévus à Beaulieu ont pu être assurés. Durant le 1<sup>er</sup> semestre 2018, ce sont 75 événements, soit une hausse de 15% par rapport à 2017, qui ont été accueillis à Beaulieu, soit 97 jours de location (+31%), sans compter les événements organisés par MCH ;
- plus de 70'000 visiteurs de congrès ont été enregistrés durant la même période, hors événements MCH et Théâtre, soit une hausse de 35% par rapport à 2017.

## 7. La situation financière de Beaulieu

Les comptes 2017 de la Fondation ont mis en évidence, à hauteur de près de CHF 12 millions, les montants qui n'ont pas été correctement comptabilisés et qui auraient dû figurer dans le compte d'exploitation. Les comptes 2017 corrigés, se présentent donc ainsi :

| <b>Fondation de Beaulieu : exercice 2017</b><br>(en milliers de francs)           | <b>Eléments liés à l'exercice 2017</b> | <b>Retraitement 2015-2016</b> | <b>Résultats totaux</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| Revenus d'exploitation                                                            | + 6'651                                |                               | + 6'651                 |
| Subventions                                                                       | + 1'240                                |                               | + 1'240                 |
| ./. Charges d'exploitation                                                        | - 9'838                                | - 4'819                       | - 14'657                |
| <b>Résultat d'exploitation</b>                                                    | <b>- 1'947</b>                         |                               | <b>- 6'766</b>          |
| ./. Amortissements et provisions                                                  | - 1'439                                |                               | - 1'439                 |
| ./. Charges et revenus financiers                                                 | - 201                                  |                               | - 201                   |
| ./. Charges et revenus extraordinaires (retraitement des immobilisations 2015-16) |                                        | - 6'965                       | - 6'965                 |
| <b>Perte totale de l'exercice</b>                                                 | <b>- 3'587</b>                         | <b>- 11'784</b>               | <b>- 15'371</b>         |

Le résultat négatif de CHF 15.4 millions recouvre ainsi une perte d'exploitation de CHF 1.95 million, des amortissements et frais financiers de l'exercice de CHF 1.6 million, soit un total lié à l'exercice 2017 de CHF 3.5 millions. Ce chiffre, qui ne considère que les résultats de la Fondation, sans intégrer les pertes du Théâtre, peut-être considéré comme le déficit structurel actuel, sans tenir compte des charges liées aux nouveaux investissements.

Le retraitement des exercices passés réintègre dans les comptes les dépenses de fonctionnement des exercices précédents considérées à tort comme des investissements, pour un total de CHF 11.8 millions.

Le bilan se présente comme suit :

| <b>Fondation de Beaulieu : bilan 2017</b> |                  |
|-------------------------------------------|------------------|
| Actifs circulants                         | + 13'779         |
| Actifs immobilisés                        | + 98'658         |
| <b>Total actifs</b>                       | <b>+ 112'437</b> |
| Dettes à court terme                      | + 59'187         |
| Dettes à long terme                       | + 14'268         |
| Capital de dotation                       | + 120'000        |
| ./. Pertes cumulées                       | - 65'647         |
| ./. Résultat de l'exercice                | - 15'371         |
| <b>Total passifs</b>                      | <b>+ 112'437</b> |

## 8. Les éléments de contexte

La définition d'une stratégie pour l'avenir de Beaulieu nécessite la prise en considération d'un certain nombre d'éléments de contexte, généraux ou spécifiques à Beaulieu, qui permettront d'orienter la suite des activités :

- il est nécessaire de tenir compte du passé, des investissements consentis et des engagements récents. Beaulieu n'est pas une page vierge, même s'il existe une marge de manœuvre dans les décisions. Ainsi, par exemple, l'accueil de l'ELS et du TAS implique des contraintes, notamment en termes d'investissements en lien avec le Théâtre (accès, séparation des installations entre TAS et Théâtre). Si la décision de renoncer au Théâtre était prise, ce sont tout de même plusieurs millions – une vingtaine au moins – qui devraient être investis en lien avec la restructuration nécessaire des bâtiments liée à leur nouvelle fonction. De même, des options ont été prises avec la rénovation des parties du Palais de Beaulieu consacrées aux congrès. Y renoncer impliquerait d'amortir par anticipation des montants considérables ;
- en termes de gouvernance, les années passées ont démontré que :
  - Beaulieu doit disposer des ressources internes nécessaires en termes de direction et de gestion du site. Une structure très légère avec externalisation de la plupart des fonctions, comme c'était le cas pour la Fondation depuis sa création, est insuffisante dès lors qu'il s'agit de dépasser la seule gestion des bâtiments pour assumer des fonctions d'exploitation ;
  - une structure paritaire entre Canton et Ville de Lausanne ne représente pas une solution adéquate à la tête de la Fondation. Beaulieu a besoin d'une définition claire des responsabilités avec un seul niveau de décision ;
  - la nature même d'une Fondation est problématique : une Fondation est un capital affecté à un but. Une fois constituée, la Fondation s'affranchit de ses fondateurs et prend une autonomie complète. Ce n'est pas envisageable dans le cas d'une structure qui doit assurer des fonctions opérationnelles et qui devra, à l'avenir, avoir recours aux collectivités publiques pour couvrir un déficit structurel ;
  - la mise en œuvre d'une société anonyme spécifiquement dédiée à la gestion du Théâtre n'apporte pas de plus-value, complique le dispositif et limite les possibilités de coordination avec les autres activités se déroulant sur le site ;
- l'espoir d'un équilibre financier est une illusion : comme le montrent les années passées mais aussi les exemples de la plupart des centres comparables à Beaulieu, au moins en Europe, de telles structures ne peuvent simplement pas s'autofinancer. Tabler sur une exploitation équilibrée de Beaulieu ne ferait que répéter les erreurs du passé et exposerait Beaulieu à se retrouver, après assainissement, dans la même situation qu'aujourd'hui après quelques années. C'est la leçon des restructurations successives de Beaulieu depuis 1998. Grosso modo, la part des charges non finançables par l'exploitation concerne les investissements, c'est-à-dire les intérêts et amortissements liés aux bâtiments. Cette situation est identique, que l'on parle du Centre d'expositions et de congrès ou du Théâtre. En d'autres termes, l'exploitation de Beaulieu peut être équilibrée pour autant que les bâtiments soient mis sans frais à la disposition de la société en charge de l'exploitation ;
- Beaulieu doit être mis au bénéfice d'une orientation claire pour l'avenir, redéfinissant les activités prévues, leur combinaison et synergies possibles. De même un modèle financier réaliste doit être adopté, assurant une viabilité de Beaulieu sur la durée mais sans tabler sur un hypothétique équilibre, comme mentionné précédemment ;
- il convient de tenir compte de la situation en termes de marché :
  - les marchés traditionnels de Beaulieu sont en déclin ou ont disparu, en particulier les foires généralistes destinées au grand public. La fin du Comptoir suisse, avec sa dernière édition en 2018, la disparition simultanée de la Züspa, à Zurich ainsi que la fin de la Muba, à Bâle, qui prévoit une dernière édition en 2019 sans qu'elle soit pour autant assurée, montre bien le déclin inexorable de ces activités. Les foires subsistantes – St-Gall ou Martigny – sont

d'une autre nature, se situent dans un contexte différent et ne remettent pas en question le diagnostic ;

- les congrès ont par contre un potentiel important et génèrent des retombées considérables sur le plan économique et touristique. Ils peuvent, selon les cas, être accompagnés d'expositions de plus petite taille avec une vocation professionnelle. Les études sur la question montrent que les effets économiques des congrès sont importants. On considère qu'un congressiste en Suisse, pour une manifestation de plusieurs jours, dépense en moyenne CHF 400.- à CHF 450.- par jour de manifestation (hôtel, repas, dépenses de la manifestation elle-même). Beaulieu est bien positionné pour accueillir des congrès dans certains créneaux : congrès nationaux en priorité, du fait de la localisation de Lausanne avec une position centrale en Suisse romande ; manifestations de taille moyenne, principalement entre 200 et 1'500 participants, en raison de la taille des installations et des possibilités d'hébergement à Lausanne et dans la région. L'accueil de grands congrès internationaux est plus occasionnel, en particulier ceux qui s'adressent à un public extra-européen. En effet, la capacité hôtelière de la région lausannoise ne permet que difficilement de recevoir plusieurs milliers de participant ; en outre, la taille des salles de Beaulieu constitue une limitation (1'500-1'600 places pour le futur Théâtre), sauf à aménager des salles temporaires, forcément plus coûteuses ; enfin, les liaisons internationales par l'aéroport de Genève imposent aussi des limitations de fait : lignes européennes directes mais liaisons intercontinentales imposant généralement des changements. Ceci n'empêche pas de s'intéresser à ce marché, en particulier sur des niches pour lesquelles Lausanne dispose d'avantages spécifiques – sport international, santé, domaines spécifiques très spécialisés – mais les opportunités dans ce domaine restent marginales ou concernent d'autres centres mieux positionnés, notamment le Swisstech Convention Center de l'EPFL (STCC) ;
- le Théâtre de Beaulieu est la plus grande salle de Suisse de ce genre. D'une capacité de 1'800 places aujourd'hui, il devrait voir sa jauge réduite à 1'500-1'600 places après rénovation et adaptation à l'accueil de congrès. Sur le plan culturel, il offre des possibilités intéressantes, pour un marché cantonal ou romand. Il est toutefois illusoire de penser équilibrer les comptes du Théâtre s'il est obligé d'assumer les charges d'intérêt et d'amortissement de l'infrastructure ;
- avec l'Ecole de La Source et le Tribunal arbitral du sport, Beaulieu se positionne sur les créneaux du sport et de la santé qui peuvent constituer les bases d'un développement futur. Ces domaines sont en effet porteurs de synergies avec des activités envisageables pour Beaulieu : développement des activités économiques à la croisée de la recherche, de la formation et de l'économie pour la santé, valorisation de l'image de Lausanne, capitale olympique, dans le domaine du sport avec mise en valeur d'un nouveau créneau : celui de la recherche et des entreprises en lien avec l'économie du sport ;
- par ailleurs, Beaulieu dispose d'avantages spécifiques qu'il s'agit de mentionner :
  - centralité et accessibilité : la localisation de Beaulieu au centre ville et à proximité des interfaces de transport public constitue un avantage. Celui-ci sera demain accentué avec la réalisation du métro m3 dont une station sera située à proximité immédiate du site. La localisation centrale de Beaulieu, à peu de distance des hôtels lausannois, est aussi un avantage, même en l'absence, pour l'heure, d'un hôtel directement situé sur le site. De même, le parking de Beaulieu constitue aussi un atout pour l'accueil de manifestations ;
  - nature de l'infrastructure : Beaulieu offre aux congrès des équipements utiles : salles principales mais aussi de nombreuses salles annexes pour sessions parallèles, séminaires et rencontres. De même, la possibilité de pouvoir organiser des expositions spécialisées en lien avec les congrès constitue aussi un avantage,
  - la restauration sur le site devra être revue. Les activités organisées à Beaulieu nécessitent un dispositif de restauration et l'implantation d'activités permanentes nouvelles pourra justifier de prestations supplémentaires, comme par exemple la présence d'un restaurant ouvert au public. La transformation du Palais de Beaulieu prévoit des espaces pour ces

deux types de fonctions. Le budget intègre les équipements de base à cet effet alors que l'équipement des cuisines et du restaurant seront à la charge du restaurateur qui sera choisi à l'issue d'un processus d'appel d'offres et de sélection,

- le cadre général est propice : Lausanne est une ville orientée vers le tourisme d'affaires qui représente deux tiers des nuitées hôtelières de la région. Aujourd'hui déjà, le Palais de Beaulieu est utilisé par de nombreuses sociétés lausannoises liées à la finance, à l'immobilier ou au sport. Elles y organisent de nombreux événements. Les spécificités de Lausanne, que ce soit son rôle de capitale olympique ou comme ville de formation et de recherche, centre académique suisse de premier niveau, renforcent l'attrait de la ville comme lieu de congrès dans des domaines fortement demandeurs de tels événements ;
- enfin, Beaulieu dispose encore d'un potentiel de renouvellement important. En effet, dans un avenir proche, les Halles Nord devront en principe être détruites et remplacées par de nouveaux bâtiments ou profondément transformées pour laisser la place à de nouveaux usages. De même le Front Jomini offre un potentiel constructif important. Les points suivants sont à relever :
  - l'état des Halles Nord impose leur reconstruction ou transformation complète à court terme. Dans l'intervalle, des modes d'occupation temporaires peuvent être envisagés en s'assurant de leur compatibilité avec les besoins qui subsistent encore pour leur utilisation pour des expositions (Habitat et Jardins notamment) ;
  - une reconstruction des Halles Nord comme centre d'exposition serait un non-sens compte tenu de l'état du marché en matière de foires et de l'absence de rentabilité programmée pour des bâtiments qui ne seraient utilisés que quelques jours par année ;
  - un calcul approximatif montre un potentiel constructif entre les Halles Nord et le Front Jomini de l'ordre de 40'000 m<sup>2</sup> de surfaces de plancher dans des gabarits comparables à ce qui est autorisé aujourd'hui et préservant les qualités du site ;
  - la mise en valeur de ces espaces doit être envisagée en y implantant des activités économiques complémentaires et en lien avec celles qui trouvent leur place à Beaulieu, à l'inverse de ce qui a été réalisé sur les anciennes halles rurales et écuries (logement) ou qui était envisagé avec le projet Taoua (déconnexion du projet par rapport aux activités de Beaulieu). La recherche de synergies avec les activités de Beaulieu et la volonté de valoriser économiquement au mieux les surfaces Halles Nord – Front Jomini sont deux impératifs pour la conception de ce projet.

## 9. Processus de consultation – concertation

L'élaboration du projet a donné lieu à un processus de consultation et de concertation en deux phases. Dans un premier temps, dans le courant du mois de mai 2018, des spécialistes représentant les milieux économiques, touristiques, les utilisateurs de Beaulieu ou encore des experts des questions des foires, expositions et manifestations ont été invités à rencontrer le Conseil de Fondation. Ils ont à cette occasion exprimé leur avis sur les activités et prestations de Beaulieu, les orientations souhaitables pour le site, les possibilités de rentabilisation et les choix à faire pour l'avenir. Ces réflexions ont nourri celles du Conseil et de la direction de Beaulieu et permis la définition d'un cadre général pour l'élaboration de la stratégie. Sur cette base, la direction a établi la stratégie et le business plan en se fondant sur les éléments apportés lors des rencontres du printemps.

Dans une deuxième étape, sur la base des options retenues, les orientations stratégiques ont été soumises pour avis aux partenaires économiques et institutionnels de Beaulieu lors de deux rencontres tenues dans le courant de novembre 2018. Ont participé à ces rencontres des représentants des milieux hôteliers et touristiques, des milieux économiques (entreprises et représentants institutionnels des organisations faïtières), des milieux académiques (EPFL, UNIL, Ecole hôtelière), des partis et groupes politiques représentés au Conseil communal, des sociétés de développement lausannoises, des communes du Fonds pour l'équipement touristique de la région lausannoise (FERL), du quartier de Beaulieu et de ses environs. Par ailleurs, les experts consultés au printemps ont éga-

lement été invités à se joindre à ces rencontres. Au total, une soixantaine de personnes représentant les milieux mentionnés ci-dessus se sont associés à l'une ou l'autre des séances organisées.

Les questions posées portaient sur les éléments suivants :

- les grandes orientations envisagées pour Beaulieu sont-elles partagées ? Y a-t-il des alternatives pour le développement du site de Beaulieu ? Y a-t-il des points de vigilance particuliers ?;
- est-il juste de conserver une fonction d'accueil de congrès, manifestations et exposition sur le site de Beaulieu ? Le site de Beaulieu comme lieu de congrès fait-il sens sur le plan régional et s'inscrit-il en complémentarité par rapport à Montreux ou l'EPFL ?;
- le développement du secteur Halles nord et Front Jomini proposé dans les domaines privilégiés du sport et de la santé fait-il sens ? Est-il juste d'en escompter une forte valorisation foncière ? Y a-t-il d'autres affectations à envisager ?;
- partagez-vous les orientations retenues en termes de gouvernance ?;
- les orientations à en termes de développement urbanistique sont-elles partagées ? Y a-t-il des points particuliers auxquels il convient d'être attentif ?

Parmi les remarques et propositions mentionnées, on peut notamment citer les éléments suivants :

- la nécessité de désenclaver le site et de l'ouvrir sur la ville ;
- un accord large sur la vocation économique du site, à maintenir et renforcer, avec un cœur d'activité autour des congrès, parfois accompagnés d'expositions, et la nécessité de renforcer les activités économiques permanentes sur le site dans des domaines connexes au cœur de cible de Beaulieu, notamment la santé, la formation et le sport. A ce sujet, les perspectives d'activités complémentaires en matière de sport et de santé devraient être approfondies et précisées, notamment par le moyen d'études de marché. Il est aussi nécessaire, par ce biais, de mieux préciser les notions de sport et de santé pour les traduire en opportunités économiques pour Beaulieu. Personne ne soutient l'idée d'accueillir des logements sur le site ;
- des questions et propositions sur le positionnement de Lausanne sur le marché des congrès ont été soulevées : capacité d'accueil, notamment hôtelière, complémentarités à trouver entre les congrès et les domaines forts d'activité de Lausanne (sport international, santé, rencontres et congrès académiques), nécessité de bien connaître le marché des congrès au niveau national et international. La mise en œuvre du projet nécessitera des études de marché complémentaires et une connaissance approfondie de la problématique ;
- la nécessité d'approfondir la complémentarité des activités entre Beaulieu et l'EPFL, autre pôle majeur en matière de congrès : spécificités des deux sites, établissement de collaborations notamment dans le domaine promotionnel, possibilités de rapprochement plus formel avec l'EPFL ;
- en outre, intérêt de voir émerger, en remplacement du Comptoir, une manifestation autour de l'agriculture, de la viticulture et de l'alimentation qui permette de préserver le lien ville-campagne ;
- pour les Halles Nord : des idées et propositions pour une occupation temporaire des halles en attendant leur reconstruction : sport, loisirs, e-games, marché local dans l'alimentation. A plus long terme, dans la perspective de la reconstruction des Halles Nord, divers idées ont été évoquées, notamment dans le domaine des start-up et des incubateurs d'entreprises ;
- s'agissant de la gouvernance, le projet rencontre un accord large sur le principe. Les participants soulignent l'importance de disposer au sein du Conseil de la future société des compétences nécessaires à Beaulieu en faisant appel à des professionnels qualifiés dans les domaines concernés. Les modalités proposées sont saluées comme des gages de simplification et d'efficacité accrue ;
- les questions d'impact sur le quartier ont fait l'objet de remarques : attention portée aux nuisances possibles, nécessité de concevoir l'aménagement futur du site en lien avec le quartier en favorisant les échanges et la perméabilité, notamment au niveau des cheminements, de la valorisation des jardins et espaces verts aussi au bénéfice du quartier, de l'intérêt de disposer

d'équipements permanents et d'activités qui pourront aussi être utiles au quartier, de la nécessité d'intégrer au projet des équipements collectifs pour le quartier. La problématique de la mobilité a fait l'objet de remarques : valorisation du site au travers de la desserte par le m3, impact éventuel de la circulation sur le quartier, amélioration de la desserte mobilité douce. Globalement, des attentes ont été exprimées sur la poursuite des démarches participatives de concertation, avec recours à des professionnels de telles opérations ;

- une vigilance particulière doit être portée à la gestion de la future société, aux prérogatives du Conseil communal, à l'extension des milieux consultés en direction des jeunes et des femmes, à la durabilité économique du projet et aux contraintes de base liées à Beaulieu, notamment la nécessité de finaliser les options prises précédemment ou encore les contraintes à prendre en considération ;
- dans l'ensemble, les participants ont exprimé le souhait que la ville développe une vision forte et des projets ambitieux sur le site de Beaulieu, avec une ligne directrice claire et des projets marquant la volonté de faire de Beaulieu un pôle économique lié à son quartier et au centre ville. Les conditions pour de tels projets sont réunies du fait des atouts de Beaulieu. Il restera à les concrétiser dans les directions indiquées par le présent rapport-préavis.

Globalement, un accord se dessine sur l'intérêt pour Lausanne de disposer d'un centre de congrès alliant aussi activités économiques pérennes sur le site. Le projet est jugé viable. Une fois le principe de développer Beaulieu selon les orientations retenues acquis, c'est dans la phase de concrétisation et de mise en œuvre que les apports des partenaires concernés seront déterminants. Il est prévu de poursuivre la concertation avec les personnes concernées afin de les mettre à contribution en ce qui concerne les modalités de concrétisation du projet. Les remarques mentionnées ci-dessus ont été intégrées à la stratégie telle que présentée dans le présent rapport-préavis.

Pour l'avenir, la conduite du projet, en particulier en ce qui concerne la reconstruction des Halles Nord et du Front Jomini, associera les représentants du quartier et portera une attention soutenue aux questions d'aménagement, d'interface avec le quartier, de nuisances ou de cheminements. Avant même de développer des projets urbanistiques, la Municipalité prend l'engagement que le périmètre des constructions des futures Halles Nord (dimensions, limites, gabarits) s'inscrira dans les gabarits du plan d'affectation actuel. Par ailleurs, l'implantation d'activités permanentes sur le site prendra aussi en compte les besoins du quartier en cherchant à favoriser une mixité d'usages entre les besoins de Beaulieu et ceux du quartier.

Les participants aux rencontres ont apprécié le fait d'être associés au projet. Il ressort notamment des discussions que la crédibilité des projets de restructuration de Beaulieu devra être renforcée. A ce titre, Beaulieu sera jugé sur ses actes et ses réalisations plus que sur des promesses et des généralités. Il appartiendra à la future société anonyme de reconstruire une crédibilité sur ce plan.

## **10. La stratégie pour l'avenir**

En intégrant les expériences passées, la situation actuelle de Beaulieu, les atouts et limites du site, il a été décidé de proposer une stratégie pour l'avenir de Beaulieu qui repose sur quelques axes forts. La stratégie proposée a fait l'objet d'une consultation large dont les résultats principaux ont été pris en considération dans les éléments figurant ci-après, comme indiqué au chapitre précédent.

En premier lieu, il s'agit de poser un cadre excluant certaines fonctions ou types d'activités. Beaulieu n'a pas vocation à accueillir du logement et le projet n'en prévoira en principe pas sur le site. Le cadre urbanistique actuel (PDCom, PALM) montre clairement que Lausanne dispose de toutes les ressources nécessaires pour répondre aux besoins de production de logements pour les 15 à 20 prochaines années. Par ailleurs, Lausanne a besoin de sites de développement économiques : Lausanne est en effet la grande ville de Suisse dont la part des emplois rapportée à la population est la plus faible. Même si cette situation est en partie imputable au fait que les Hautes écoles ne sont pas situées sur le territoire lausannois, il est incontestable que Lausanne souffre d'une faiblesse dans le domaine des activités et aurait avantage à renforcer son attractivité économique. A cet égard, le site de Beaulieu représente une réelle opportunité.

Autre élément de base, il s'agit de mieux intégrer Beaulieu à la ville et à son environnement immédiat. Beaulieu et son quartier ont longtemps souffert du manque d'activités et d'animations permanentes sur le site. La volonté claire est de développer les modes d'occupation réguliers du site de Beaulieu. Un premier pas a été réalisé avec l'arrivée de l'ELS et de ses étudiants. Il en sera de même avec le TAS et ses collaborateurs. Cette tendance devra encore être renforcée en cherchant à implanter à Beaulieu des activités pérennes et permanentes (entreprises, commerces, équipements fonctionnant en dehors des pics d'activité liés aux congrès et expositions). De même, l'intégration de Beaulieu dans son environnement immédiat devra être renforcée avec des équipements profitant aussi au quartier (restaurant, par exemple) ou par des mesures d'aménagement (cheminements, utilisation des jardins). Beaulieu doit ainsi devenir un lieu central pour son quartier mais aussi pour la ville, à proximité du centre et pleinement intégrée à l'économie lausannoise. Ce point a été mentionné à plusieurs reprises comme important dans le cadre de la consultation. Une attention particulière doit être portée au site et aux vues. C'est notamment le cas en ce qui concerne la Front Jomini dont la réalisation devra veiller au maintien des échappées visuelles sur le panorama de la ville et des montagnes. De même, les jardins devront faire l'objet d'un traitement veillant à leur mise en valeur.

### Activités

La mise en œuvre de la stratégie repose sur les trois axes suivants :

1. confirmer la diversité des activités dans le Palais de Beaulieu et les Halles Sud. Il s'agit notamment d'y organiser des congrès, salons professionnels et galas. La culture y a également sa place dans un Théâtre rénové, plus accueillant et adapté aussi à l'accueil de congrès. La présence du TAS et de l'ELS constituent aussi des catalyseurs en mesure de favoriser l'implantation d'activités complémentaires sur le site. Enfin, les Halles Sud doivent être adaptées pour pouvoir y accueillir une gamme élargie d'activités : expositions, animations, activités sportives, congrès, etc. Leur modalité doit être renforcée par quelques améliorations et leur isolation phonique revue ;
2. il s'agit aussi d'engager la mutation des Halles Nord et du Front Jomini. Les bâtiments, vétustes, doivent être détruits ou donner lieu à une réhabilitation complète. Il s'agira alors de valoriser le secteur des Halles Nord et du Front Jomini en partenariat avec des investisseurs privés pour y développer des activités et y accueillir des emplois. Une orientation privilégiée, mais non exclusive, de ce site le portera à accueillir des activités en lien avec le sport, la santé, les nouvelles technologies et les entreprises innovantes sans négliger l'importance d'activités conférant au site un caractère de centralité. L'orientation sport et santé demeure à ce stade très générique et devra être précisée, comme l'ont relevé plusieurs acteurs lors de la consultation. Une surface de plancher de l'ordre de 40'000 m<sup>2</sup> peut être envisagée entre les Halles Nord et le Front Jomini. Pour faire aboutir le projet, il s'agira en particulier de :
  - a. établir un plan partiel d'activités économiques sur le site offrant des droits à bâtir comparables à ce qui est permis par la planification actuelle. Le fait d'inscrire tout projet futur dans des gabarits comparables aux actuels est en effet un engagement pris par la Municipalité après l'échec en votation populaire du projet de tour Taoua. En parallèle à l'affectation du sol, une démarche participative sera engagée avec les milieux intéressés dont les acteurs de quartier ;
  - b. engager un processus, selon des modalités à préciser, qui verra la définition d'objectifs par la Ville et la société de Beaulieu, puis des contacts et négociations avec un ou des partenaires privés en charge du développement du projet ;
  - c. compte tenu des délais nécessaires à l'établissement d'un PPA puis aux phases préliminaires, une période transitoire de trois à cinq ans est plausible, durant laquelle les bâtiments actuels seront maintenus sans modifications majeures. Un appel à projets provisoires compatibles avec l'état des bâtiments des Halles Nord et le calendrier des manifestations sera lancé pour favoriser des occupations innovantes et créatives de ces espaces, le temps que leur statut juridique soit réglé et que le projet de reconstruction arrive à maturité ;
3. enfin, sur un plan général, il s'agit de faire vivre le site et d'y implanter des activités générant une animation permanente. Il s'agira soit d'activités autonomes, si possible en lien avec les orientations prioritaires de Beaulieu, soit d'activités connexes aux fonctions principales de Beaulieu, par

exemple dans la restauration, l'hébergement ou le commerce. Des activités d'intérêt public pourront aussi être envisagées dans cet esprit.

Le développement du site de Beaulieu pour les congrès devra se faire en étroite collaboration avec le Swisstech Convention Center à l'EPFL. Si la promotion des sites de congrès de Lausanne, de l'EPFL et de Montreux se fait aujourd'hui en commun, il s'agit d'aller plus loin dans la collaboration. De premières discussions ont ainsi débuté entre la Fondation de Beaulieu et le Swisstech Convention Center en vue de développer des synergies qui pourraient aller jusqu'à la mise en commun de certains segments d'activité. Dans le cadre de la consultation, de nombreux acteurs ont relevé l'importance de cette collaboration entre les sites de Beaulieu et de l'EPFL.

### **Gouvernance et gestion**

La mise en œuvre de ce projet nécessite une nouvelle gouvernance dotée de structures renforcées. Cela passe notamment par :

- la constitution d'une société anonyme dotée d'un capital à hauteur de CHF 36 millions qui rachètera les avoirs de la Fondation pour la valeur des dettes et qui deviendra propriétaire unique des bâtiments et équipements du site et exploitante de Beaulieu ;
- la nouvelle S.A. rachètera également la S.A. du Théâtre de Beaulieu et internalisera la gestion du Théâtre pour ses activités culturelles et pour ses apports à l'accueil de congrès. Le partenariat avec Opus One, actuellement actionnaire de la S.A. du Théâtre, sera reconduit et adapté aux nouvelles structures, Opus One étant un client privilégié du Théâtre et un expert en matière d'événements culturels en mesure de faire profiter Beaulieu de son savoir-faire ;
- la société sera constituée par la Ville de Lausanne qui la dotera en capital. Son capital sera toutefois ouvert aux communes de La région lausannoise ;
- le rachat des actifs de la Fondation pour la valeur des dettes implique au préalable que l'Etat de Vaud, qui a octroyé un prêt de CHF 15 millions à la Fondation pour la reconstruction des Halles Sud en 2009, renonce à ce montant. Le Conseil d'Etat a validé cette décision qui sera confirmée par un exposé des motifs et projet de décret soumis au Grand Conseil. L'Etat a aussi consenti un cautionnement de CHF 28 millions en faveur de l'ELS pour ses nouveaux locaux, compte tenu des responsabilités cantonales en matière d'enseignement et de formation professionnelle ;
- mise en place d'un Conseil d'administration de la nouvelle S.A. avec représentation restreinte de responsables politiques communaux et intégration de personnes disposant de compétences professionnelles en rapport avec les activités de Beaulieu : notamment économie, tourisme, congrès, finances, gestion, vente, etc. La présidence du Conseil d'administration ne sera en principe pas assumée par un représentant politique. Ainsi, les intérêts de la Ville en termes d'orientations générales de la future S.A. seront préservés mais la dimension exécutive et opérationnelle sera assurée par la présence de professionnels qualifiés choisis pour leurs compétences spécifiques ;
- la future S.A. aura la responsabilité de développer, en collaboration étroite avec la Ville de Lausanne, le secteur des Halles Nord et du Front Jomini ;
- une fois l'opération finalisée, la Fondation et la S.A. du Théâtre actuelle, devenues sans objet, seront dissoutes. L'autorité de surveillance des fondations de Suisse occidentale, compétente en la matière, a déjà donné un accord de principe à l'opération, sous réserve de validation de ses modalités une fois qu'elles auront été précisées.

### **Finances**

Sur le plan financier, il s'agit de définir un modèle viable sur le long terme. Comme l'ont montré les expériences des dernières années, il est illusoire de tabler sur un système qui verrait Beaulieu équilibrer ses comptes, à plus forte raison dégager du bénéfice, tout assumant l'entier des charges liées à la propriété et à l'exploitation du site. Le passé comme les projections pour les prochaines années montrent que Beaulieu pourra atteindre l'équilibre financier pour autant que la société ne doive pas à assumer les frais financiers – intérêts et amortissements – liés au site. Il convient donc d'admettre que la gestion d'un théâtre et d'un centre de congrès implique aussi une participation importante de

la collectivité. Ces montants seront mis à la charge de l'actionnaire de la S.A., en l'occurrence de la Ville de Lausanne. En détail, les éléments financiers se présentent comme suit :

- la Ville de Lausanne dotera la S.A. en capital propre à hauteur de CHF 36 millions et lui octroiera un cautionnement supplémentaire de CHF 25 millions, dont CHF 15 millions déjà libérés par la commission des finances du Conseil communal de Lausanne ;
- ce cautionnement s'ajoutera à la garantie octroyée par la Ville pour le Théâtre (CHF 26.5 millions) et à celle de l'Etat pour CHF 28 millions ;
- les charges d'intérêt et d'amortissement des crédits cautionnés seront assurées par la Ville de façon pérenne ;
- afin de limiter la charge nette pour les finances communales, la Ville de Lausanne valorisera les terrains des Halles Nord et du Front Jomini. Une première estimation fait apparaître la possibilité de réaliser environ 40'000 m<sup>2</sup> de planchers sur cette partie du site, dans des gabarits comparables à ce qui est aujourd'hui autorisé. La valorisation foncière est estimée à une quarantaine de millions ;
- par ailleurs, à l'image de ce qu'a fait la commune de Montreux, une contribution des milieux touristiques au titre d'une augmentation de la taxe de séjour de quelques francs est envisagée à partir de 2021. Des discussions sont en cours avec les milieux hôteliers et les communes du périmètre de la taxe de séjour. Cette question fera cas échéant l'objet d'un préavis spécifique. En fonction de son périmètre et de son ampleur, des recettes de l'ordre de CHF 2.5 à 3 millions pourraient être escomptées, dont CHF 1.5 million environ pourrait être affectée au financement de Beaulieu (et réduire ainsi les dépenses à charge de la Ville). Le solde, serait alors affecté au renforcement des moyens dont dispose le Fonds d'équipement touristique de la région lausannoise et destinés à promouvoir et appuyer la venue de congrès ou de grandes manifestations à Lausanne. En effet, les congrès internationaux demandent souvent le paiement de droits d'entrée de la part de la ville ou de la région d'accueil ou souhaitent bénéficier de subventions couvrant une partie de leurs charges. Ces ressources supplémentaires permettraient de dynamiser l'accueil de congrès, événements d'ampleur ou de grandes manifestations au-delà de ce que permettent les moyens actuels.

L'ensemble de ces éléments visent à dynamiser le site de Beaulieu en tirant le meilleur parti de son potentiel économique. S'il est clair que les activités de Beaulieu dans les domaines des congrès, des expositions et du Théâtre ne pourront équilibrer leurs comptes qu'avec la prise en charge par la Ville des charges d'intérêt et d'amortissement, il est aussi évident que d'autres formes de mise en valeur du site sont en mesure de générer des bénéfices. La rentabilisation des Halles Nord et du Front Jomini, en particulier, permettra de compenser les branches déficitaires, tout en contribuant au développement économique régional.

## **11. Pour répondre à quelques questions fréquentes**

### *11.1 Soutenir une activité déficitaire, est-ce bien raisonnable ?*

C'est nécessaire pour renforcer l'attractivité économique de Lausanne. Les activités envisagées à Beaulieu sont porteuses de retombées économiques même si elles ne sont pas directement rentables. C'est en particulier le cas en ce qui concerne les congrès : ceux-ci génèrent des retombées économiques positives en termes de nuitées, de consommation, de salaires notamment. C'est aussi le cas en termes d'image, par exemple en ce qui concerne le sport international ou la recherche. Ce bilan économique globalement positif n'empêche pas que l'activité d'organisation et d'accueil des congrès doive être soutenue par la collectivité et ne parvienne pas à un équilibre économique.

Il est par ailleurs envisagé de compenser, au moins partiellement, le déficit de certaines activités envisagées à Beaulieu (congrès, culture, expositions) par d'autres secteurs bénéficiaires. C'est notamment le cas avec la volonté de rentabiliser au mieux les futures constructions sur le site actuel des Halles Nord et du Front Jomini. Enfin, le secteur touristique, bénéficiaire des activités de congrès, sera aussi mis à contribution par une augmentation de la taxe de séjour. Il s'agira de la définir de telle sorte qu'elle ne pénalise pas le tourisme individuel mais qu'elle mette à contribution

ceux qui bénéficient au premier chef des activités développées à Beaulieu. L'ensemble de ces dispositions devrait permettre d'approcher de l'équilibre en ce qui concerne le soutien à Beaulieu par la collectivité, en valorisant au mieux les atouts du site.

### *11.2 Cette restructuration est-elle différente des opérations précédentes ? Est-elle crédible ?*

Le rapport-préavis actuel entend tenir un discours réaliste sur la situation et les perspectives futures de Beaulieu :

- la situation actuelle n'est pas problématique ; elle est très grave. Au début 2018, Beaulieu a pu être sauvé du dépôt de bilan par des mesures transitoires d'urgence, comme l'augmentation de la garantie communale ;
- si demain Beaulieu ne peut pas être recapitalisé et mis au bénéfice de garanties de la Ville à hauteur de ce que propose le présent rapport-préavis, il n'échappera pas au dépôt de bilan ;
- la plupart des activités traditionnelles de Beaulieu sont en déclin ou mortes. S'entêter à miser sur un centre d'exposition avec les surfaces actuelles est une impasse et la garantie de voir la fin de l'institution à terme, malgré toutes les recapitalisations ;
- il est nécessaire de mettre fin aux expositions généralistes grand public, à l'image du Comptoir suisse. La décision de MCH de supprimer le Comptoir suisse dès l'édition 2019 est inévitable et correspond aux nouvelles orientations que prend Beaulieu. Il est aussi illusoire d'imaginer qu'une ou des expositions grand public puissent prendre le relais du Comptoir suisse et sauver Beaulieu ;
- le salut de Beaulieu ne peut être envisagé que par une recapitalisation, une gouvernance revue en profondeur et une réorientation des activités selon les axes proposés : mise à disposition de surfaces au bénéfice de tiers (ELS, TAS, BBL), développement des congrès, développement de la culture dans un Théâtre rénové et valorisation économique élevée des Halles Nord et du Front Jomini ;
- en outre, cela ne sera possible qu'en acceptant que la Ville prenne en charge la recapitalisation ainsi que les coûts financiers des crédits garantis. Il est illusoire de penser que Beaulieu parvienne à équilibrer et autofinancer ses activités en l'absence de cette intervention.

L'ensemble de ces conditions doivent se concrétiser si l'on veut espérer sauver Beaulieu. Le succès n'est pas garanti car, comme toute activité économique, le projet comporte une part d'impondérables et de risques. Les résultats obtenus depuis fin 2017 et les analyses effectuées, en particulier en ce qui concerne le marché et les coûts d'exploitation de Beaulieu permettent de réduire ces risques, sans toutefois les supprimer. Le projet, sur ces bases, a des chances raisonnables de réussir, suffisantes dans tous les cas, pour justifier les interventions proposées par le présent rapport-préavis.

### *11.3 Pourquoi est-ce à Lausanne d'intervenir et non aux collectivités qui ont créé la Fondation ?*

Lausanne est concernée au premier chef par Beaulieu qui se situe sur son territoire, avec des bâtiments construits sur des terrains appartenant à la Ville. Par ailleurs, une Fondation a ceci de particulier qu'une fois qu'elle est constituée, le lien est rompu entre le capital apporté par les fondateurs et ceux-ci. La Fondation vit sa vie propre, sans dividendes pour les fondateurs ni responsabilité de ceux-ci en cas de problèmes. Juridiquement, la nécessité de recapitaliser la Fondation ou de la transformer en S.A. n'entraîne aucune obligation pour ceux qui ont apporté le capital de départ, en l'occurrence, outre Lausanne, le Canton et des communes vaudoises.

La décision de Lausanne de reprendre l'entier des charges et responsabilités liées à Beaulieu est donc une décision politique de la Ville de Lausanne, prise en concertation avec le Canton. Le capital sera néanmoins ouvert aux autres communes qui le souhaiteraient. Le Canton se désengage mais consent un effort important : il abandonne un crédit de CHF 15 millions accordé pour la reconstruction des Halles Sud et accepte d'octroyer une garantie de CHF 28 millions au titre de la réalisation des locaux de l'ELS, école dépendant du Canton. Il a de ce fait pleinement assumé ses responsabilités dans la restructuration en cours.

#### *11.4 Deux centres de congrès, avec Beaulieu et l'EPFL, est-ce trop pour une ville comme Lausanne ? Est-ce bien raisonnable ?*

Lausanne dispose de deux centres de congrès au niveau régional, avec Beaulieu et l'EPFL. Mais aussi de nombreuses autres possibilités d'accueillir des congrès : UNIL, CHUV et de nombreux hôtels. Beaulieu n'est pas là pour concurrencer inutilement ces autres possibilités d'accueil de congrès mais pour jouer la carte des complémentarités :

- hôtels : petits congrès jusqu'à 200 personnes environ, séminaires ;
- EPFL (STCC) : grands congrès rassemblant jusqu'à plusieurs milliers de personnes, congrès académiques ;
- Beaulieu : congrès moyens entre 200 et 1'500 personnes, congrès avec des besoins spécifiques comme nombreuses salles de séminaires annexes ou congrès couplé avec une exposition.

Le marché et les avantages que présente la région lausannoise permet de penser que toutes ces possibilités peuvent coexister. Il est toutefois assuré que, sur certains créneaux, Beaulieu peut parfois se trouver en concurrence avec d'autres possibilités régionales d'accueil de manifestations. Beaulieu dispose d'atouts en la matière, comme indiqué précédemment : localisation centrale, desserte par les transports publics, proximité des hôtes, flexibilité, notamment. L'existence du Swisstech Convention Center (STCC) ne remet pas en cause l'intérêt de Beaulieu ni le développement des activités de congrès sur le site, que ce soit en termes de prix, d'avantages spécifiques voire de saturation du STCC dans certaines circonstances. Les arguments ne manquent pas pour envisager que les activités de congrès à Beaulieu puissent se développer avec succès.

Cela dit, il est raisonnable de développer des collaborations entre Beaulieu et les autres centres de congrès. Depuis plusieurs années, une organisation commune – le LMC, Lausanne Montreux Congress – a été mis sur pied par les partenaires concernés – Lausanne tourisme, Office du tourisme de Montreux, Beaulieu, 2M2C, EPFL, CHUV, Musée olympique, milieux hôteliers notamment. Cette organisation commune, soutenue par le Canton, a pour but de travailler à la promotion de la région au sens large comme lieu d'organisation et d'accueil des congrès. Elle assure une présence active sur les marchés les plus intéressants et oriente les organisateurs intéressés vers les possibilités régionales d'accueil. Cet effort commun de promotion doit encore être renforcé à l'avenir. Dans cette optique, il est nécessaire que Lausanne dispose à terme de moyens financiers accrus, envisagés au travers de l'augmentation de la taxe de séjour, afin de soutenir la promotion, voire d'octroyer des subventions à l'accueil de congrès et autres grandes manifestations.

Par ailleurs, il est envisageable, voire souhaitable, de renforcer la collaboration entre Beaulieu et l'EPFL. Des contacts préliminaires ont été établis entre les deux institutions afin de lancer une réflexion commune sur les possibilités de collaboration qui pourraient être développées. Il est aujourd'hui prématuré de définir les formes que pourrait prendre une telle collaboration mais les partenaires sont disposés à entrer en discussion et à faire preuve de créativité afin de rechercher les synergies maximales entre Beaulieu et le STCC, sans exclure aucune possibilité, à l'exception d'un renoncement à la modernisation de Beaulieu et de ses équipements.

#### *11.5 Quel calendrier de mise en œuvre ?*

Les grandes étapes suivantes sont envisagées :

- rapport-préavis adopté transmis au Conseil communal : décembre 2018 ;
- décision politique du Conseil : mi-2019 ;
- nouvelle gouvernance – mise en place de la S.A. : mi-2019 ;
- travaux TAS et Théâtre : mi-2019 à fin 2020 ;
- adaptation des Halles Sud : à préciser ;
- Halles Nord :
  - occupation provisoire des Halles Nord : 2019

- définition des orientations et mécanismes d'évolution : 2019 ;
- définition du projet, affectation du sol et démarche participative : 2019-2022 ;
- réalisation du projet : dès 2023 (?).

**11.6 Quelles garanties que les promesses seront tenues et les moyens affectés à ce qui est indiqué ici ?**

La future gouvernance avec une S.A. en mains de la Ville offre des garanties supérieures à celles d'une Fondation. Avec cette société, la Ville sera en mesure de mieux orienter l'évolution de Beaulieu et de contrôler que la mise en œuvre du projet est conforme aux priorités définies.

Au niveau opérationnel, la prise en charge par la Ville des charges financières de la société lui donne aussi un moyen de contrôle supplémentaire sur l'affectation des moyens et la conformité de l'usage des fonds par rapport aux décisions prises, en particulier par le Conseil communal. Enfin, la situation critique de Beaulieu aujourd'hui, l'ampleur de l'intervention de la Ville et la nécessité de la prévoir dans la durée et la visibilité résultant d'une société publique sont autant d'éléments qui concourront à la transparence de fonctionnement de la future société.

## 12. Aspects financiers

### 12.1 Plan financier 2019-2023 – Beaulieu

Le budget 2019 correspond à la première année complète d'exploitation du site de Beaulieu selon le nouveau modèle d'affaires basé sur quatre missions stratégiques :

| Domaine                       | Zones principales                                    | Mission                                                                                                                                                             |
|-------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Congrès et manifestations     | Palais congrès, halles sud, espaces jardins, théâtre | Accueillir des événements en proposant l'infrastructure et les prestations d'accompagnement et permettre des retombées économiques et touristiques dans la région   |
| Spectacles et culture         | Théâtre, BBL                                         | Recevoir des spectacles dans un écrin rénové et contribuer au rayonnement culturel de la région                                                                     |
| Gérance et pôles d'excellence | Palais ELS et TAS, parking                           | Administrer les locations et copropriétés permanentes en favorisant l'expansion des pôles santé et sport                                                            |
| Transformation                | Halles nord et front Jomini                          | Coordonner, avec les porteurs de projet et investisseurs, une étude de transformation des halles nord vers un modèle économique rentable et compatible avec le site |

Le plan financier prévu pour les années 2019 à 2023 peut être synthétisé de la manière suivante :

| <i>(en k/CHF)</i>                                                                                         |               |               |                |                |                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| <i>(en CHF; + : charges/dépenses; - : revenus/recettes)</i>                                               | B2019         | PF2020        | PF2021         | PF2022         | PF2023         |
| <b>CHARGES d'exploitation<br/>(hors amortissements et intérêts immobiliers)</b>                           | <b>8'881</b>  | <b>9'492</b>  | <b>10'223</b>  | <b>10'640</b>  | <b>10'832</b>  |
| Charges de personnel                                                                                      | 3'368         | 3'438         | 3'760          | 3'847          | 3'933          |
| Autres charges (matériel, manifestations, assurances, licences, honoraires, téléphonie, informatique,...) | 2'217         | 2'390         | 2'627          | 2'957          | 3'063          |
| Charges d'immeubles (entretien, chauffage, eau, surveillance)                                             | 3'161         | 3'521         | 3'621          | 3'621          | 3'621          |
| Amortissements mobiliers et provisions                                                                    | 15            | 143           | 215            | 215            | 215            |
| Charges et revenus extraordinaires                                                                        | 120           | 0             | 0              | 0              | 0              |
| <b>REVENUS</b>                                                                                            | <b>-8'098</b> | <b>-9'537</b> | <b>-11'529</b> | <b>-10'807</b> | <b>-11'205</b> |
| Revenus des manifestations                                                                                | -2'667        | -4'077        | -5'744         | -7'492         | -7'890         |
| Revenus des immeubles                                                                                     | -5'431        | -5'460        | -5'785         | -3'315         | -3'315         |
| <b>RESULTAT d'exploitation<br/>(Avant amortissements et intérêts immobiliers + Subventions)</b>           | <b>783</b>    | <b>-45</b>    | <b>-1'306</b>  | <b>-167</b>    | <b>-373</b>    |
| Amortissements et intérêts immobiliers                                                                    | 3'059         | 2'972         | 5'203          | 5'203          | 5'203          |
| Subventions (yc subvention LADE de CHF 0.3 mio en 2019)                                                   | -3'059        | -2'972        | -5'203         | -5'203         | -5'203         |
| TVA                                                                                                       | 219           | 212           | 372            | 372            | 372            |
| <b>BENEFICE (-) / PERTE (+)</b>                                                                           | <b>1'002</b>  | <b>167</b>    | <b>-934</b>    | <b>205</b>     | <b>-1</b>      |
|                                                                                                           |               |               | <b>-563</b>    |                |                |

Les charges de personnel de CHF 3.4 millions prévoient l'internalisation progressive, débutée en 2018, de certaines fonctions-clé telles que les responsables Finances et RH, un responsable de l'entretien des bâtiments, un technicien d'exploitation, un directeur de travaux et un renforcement de l'équipe pilotant les projets de manifestations.

L'effectif moyen 2019 s'élèvera à 27.5 équivalents plein temps (ept), ce qui constitue une réduction substantielle par rapport à la situation qui prévalait alors que de nombreux mandataires permanents travaillaient sur le site. En 2017, environ 50 personnes étaient en effet encore actives, engagées directement ou sur mandat.

Les autres charges sont liées au volume de manifestations et, sur le plan informatique, tiennent compte d'une reprise des licences précédemment détenues par Swiss Management. Ces dernières étaient refacturées à la Fondation, incluses dans le tarif horaire des mandats. Les charges d'exploitation (hors amortissements et intérêts immobiliers) s'élèvent ainsi au total à CHF 8.9 millions.

Le budget des événements est basé sur 54 manifestations confirmées ou dont les prospects sont bien avancés, pour environ 150 jours de location. Les revenus attendus au titre des manifestations s'élèvent à CHF 2.7 millions, soit une progression d'environ 26% par rapport à 2018. Le bon résultat attendu s'explique par les campagnes de commercialisation débutées en 2016 et par la reprise de salons précédemment organisés par MCH Beaulieu S.A.. Ce développement sera toutefois freiné par la fermeture des espaces « Congrès » dans le palais, prévue durant le 2<sup>ème</sup> semestre 2019 en raison des travaux de rénovation de l'aile sud (Théâtre et Tribunal Arbitral du Sport).

Par ailleurs, au chapitre des revenus des immeubles, la convention avec MCH Beaulieu S.A. pour l'organisation des grands salons, tels qu'Habitat et Jardin, rapportera encore CHF 2.9 millions en 2019. Ces revenus seront complétés par CHF 2.5 millions en lien avec les locations de bureaux et studio TV dans le pavillon H8, les places de parc et surtout la location de l'Ecole la Source installée dans le palais depuis septembre 2018. Ainsi, les revenus globaux des immeubles en 2019 sont donc prévus à hauteur de à CHF 5.4 millions.

Les amortissements et intérêts passifs sur les bâtiments s'élèvent à CHF 3.1 millions et seront couvertes par le biais de subventions tel que précisé dans ce rapport-préavis. La perte finale prévue se situe à CHF 1 million en 2019. Elle pourra être absorbée par les fonds propres résiduels de la Fondation avant le transfert de patrimoine dans la nouvelle S.A..

Le plan financier 2020-2023 table sur une reprise normale de l'exploitation des salons et congrès en 2020 et du théâtre en 2021. Ce calendrier est tributaire de celui des travaux de l'aile sud qui reste à confirmer. En 2020 et 2021, la nouvelle société « Beaulieu » pourra encore compter sur les revenus de location de MCH de CHF 2.6 millions par année, définis dans la convention signée en mai 2018. 2021 devrait constituer une année pleine où le site pourra être exploité de manière complète et la location MCH sera encore encaissée. Après 2021, l'objectif est de maintenir une bonne collaboration avec MCH, notamment pour les salons importants que représentent Habitat et Jardin ou le salon des métiers. La fin de la convention MCH en 2021 constituera néanmoins un manque à gagner qu'il faudra compenser. Ceci ne sera possible que par étape. C'est pourquoi, l'année 2022 prévoit une perte alors que l'année 2023 devrait permettre un retour à l'équilibre.

Les gros investissements devraient s'achever en 2021. Par la suite, d'autres rénovations seront nécessaires, notamment pour les Halles Sud. Toutefois, les montants prévus sont de moindre importance et seront financés par les ressources de la S.A.. Concernant le projet des Halles Nord, aucun investissement de transformation n'est prévu durant les années du plan financier. Cette période servira d'abord à élaborer le projet, effectuer les études et mettre en place les diverses consultations.

## *12.2 Engagements actuels envers la Fondation de Beaulieu*

### *12.2.1 Participations*

Les engagements de la Ville de Lausanne se montent à CHF 33 millions pour la participation au capital de dotation de la Fondation de Beaulieu (rapport-préavis N° 1998/3 du 15 janvier 1998 Comptoir suisse – Participation au capital de dotation de la Fondation de Beaulieu – Modification et transfert des actes de droit de superficie – Réponse aux motions de MM. D. Roubaty et P. Zwahlen) et préavis N° 1999/110 du 21 octobre 1999 « Comptoir suisse – Participation complémentaire au capital de fondation », ainsi que CHF 20 millions pour la participation à la modernisation du site de Beaulieu (Halles sud) (préavis N° 2009/24 du 13 mai 2009).

La dernière tranche d'amortissement en lien avec le capital de dotation alloué en 1998 sera réalisée en 2019. Dès 2020, cet investissement sera dès lors entièrement amorti et le budget de fonctionnement sera allégé en conséquence (CHF 1.5 million).

### *12.2.2 Subvention de fonctionnement*

En application du préavis N° 2015/19, une subvention de CHF 850'000.- est déjà inscrite au budget de la Ville pour permettre à la Fondation de Beaulieu de faire face aux frais financiers (intérêts et amortissements) liés à la remise en état du Théâtre de Beaulieu.

### *12.2.3 Redevance du droit de superficie*

La Municipalité a également fait usage, comme précisé dans le préavis N° 2017/44, de la réduction / renonciation de la perception de la redevance du droit de superficie jusqu'en 2021. En effet, la redevance du droit de superficie de la Fondation de Beaulieu a été retirée du budget 2019.

### *12.2.4 Cautionnements*

Concernant les cautionnements, sur la base du préavis N° 2015/19, la Ville de Lausanne cautionne en faveur de la Fondation de Beaulieu un montant de CHF 26.5 millions en lien avec les travaux de remise en état du Théâtre de Beaulieu.

### 12.3 Engagements futurs envers la nouvelle entité sous forme de société anonyme (S.A.)

La constitution de la nouvelle société anonyme impliquera, tel que présenté dans le cadre de la conférence de presse de décembre 2018, différents apports par la Ville, en complément aux éléments mentionnés ci-dessus.

#### 12.3.1 Participations

Une nouvelle entité sous forme de S.A. sera créée et reprendra les activités de la Fondation et celles de la S.A. Théâtre de Beaulieu. L'actionnariat sera dans un premier temps dans les mains de la ville de Lausanne avec possibilité d'ouverture ultérieure du capital-actions.

Cette société sera capitalisée par un apport de biens immobiliers actuellement détenus par la Fondation. La Ville de Lausanne dotera la S.A. en capital propre à hauteur de CHF 36 millions.

| (en milliers de CHF)       | 2019          | 2020     | 2021     | 2022     | 2023     | 2024     | Total         |
|----------------------------|---------------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------|
| Dépenses d'investissements | 36'000        |          |          |          |          |          | 36'000        |
| Recettes d'investissements |               |          |          |          |          |          | 0             |
| <b>Total net</b>           | <b>36'000</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>36'000</b> |

Tel que réalisé en 1998, l'apport du capital de dotation sera alloué par le biais d'un crédit d'investissement du patrimoine administratif. Il sera amorti en 30 ans, ce dernier étant essentiellement en lien avec la constitution d'un patrimoine immobilier. L'amortissement annuel s'élèvera dès lors à CHF 1.2 million par année. Les échéances de libération du capital de dotation dépendront des besoins en liquidités de la future S.A..

#### 12.3.2 Cautionnements

Afin de permettre la couverture de besoins en financement de la S.A., la Ville de Lausanne octroiera en outre un cautionnement supplémentaire d'environ CHF 25 millions afin de finaliser les travaux sur le site de Beaulieu. Ces cautionnements doivent être considérés comme des garanties qui n'ont pas d'impacts directs sur la trésorerie de la Ville. De manière globale, la Ville cautionnera dès lors un montant de CHF 51.5 millions (dont CHF 26.5 millions déjà octroyés). Ces derniers permettront à la future S.A. de disposer des liquidités nécessaires afin de financer l'important programme d'investissement du site. Tel que précisé ci après, les charges financières y relatives seront assumées par la Ville en assurant également des meilleures conditions d'emprunt tout en limitant les risques.

#### 12.3.3 Taxes de séjour

Le Centre de Congrès de Beaulieu se situe au cœur de la ville. Il est une force avec l'accès facile et rapide depuis les hôtels et la gare (m2, futur m3, bus, parking). Il possède un parking important pour des événements locaux (soirées, présentations) et avec une capacité adéquate pour des événements dans les salles jusqu'à 600 à 800 places. Le Palais de Beaulieu est un concept intéressant avec des espaces flexibles et modulables. Il est déjà utilisé par de nombreuses grandes sociétés lausannoises et vaudoises liées à la finance, à l'immobilier ou au sport entre autre. Les associations diverses du canton y sont aussi attachées. Compte tenu de ce qui précède et du fait que 65% des nuitées lausannoises sont liées au tourisme d'affaires, les protagonistes lausannois du tourisme ont été approchés afin d'évoquer une légère augmentation de la taxe de séjour affectée spécifiquement à la pérennisation du site de Beaulieu. Il est escompté un revenu supplémentaire d'env. CHF 1.5 million dès 2021.

#### 12.3.4 Impôts sur les divertissements

Compte tenu de la rénovation du Théâtre de Beaulieu, des manifestations supplémentaires impliquant des impôts supplémentaires pour la Ville de Lausanne tel qu'évoqué au sein du préavis N° 2015/19 relatif à l'octroi d'un cautionnement et d'une subvention d'amortissement à la Fondation de Beaulieu. De manière générale, les rénovations menées sur le site de Beaulieu doivent en outre

permettre d'attirer de nouvelles expositions et de générer des revenus supplémentaires au titre de l'impôt sur les divertissements. Compte tenu de ce qui précède, en adoptant une approche prudente, le supplément de taxe attendue à l'horizon 2021 s'élève à CHF 0.5 million par année.

#### 12.4 Incidences sur le budget de fonctionnement

Compte tenu des différents éléments mentionnés ci-dessus, les impacts supplémentaires en termes de budget de fonctionnement pour la Ville sont les suivants :

|                                                       | 2019         | 2020         | 2021         | 2022         | 2023         | Total         |
|-------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Personnel suppl. (en EPT)                             |              |              |              |              |              |               |
| <b>(en milliers de CHF)</b>                           |              |              |              |              |              |               |
| Subvention complémentaire de la Ville                 | 1'909        | 2'122        | 4'353        | 4'353        | 4'353        | <b>17'090</b> |
| Amortissements nouveau capital de dotation            | 0            | 1'200        | 1'200        | 1'200        | 1'200        | <b>4'800</b>  |
| <b>Total charges suppl.</b>                           | <b>1'909</b> | <b>3'322</b> | <b>5'553</b> | <b>5'553</b> | <b>5'553</b> | <b>21'890</b> |
| Fin de l'amortissement du capital de dotation initial | 0            | -1'500       | -1'500       | -1'500       | -1'500       | <b>-6'000</b> |
| Taxes de séjour                                       | 0            | 0            | -1'500       | -1'500       | -1'500       | <b>-4'500</b> |
| Impôts sur les divertissements                        | 0            | 0            | -500         | -500         | -500         | <b>-1'500</b> |
| Prélèvement s/ provision C2017 (Beaulieu)             | -1'909       | -600         | -600         | -600         | -600         | <b>-4'309</b> |
| <b>Total net</b>                                      | <b>0</b>     | <b>1'222</b> | <b>1'453</b> | <b>1'453</b> | <b>1'453</b> | <b>5'581</b>  |

Une fois tous les éléments pris en considération, l'impact financier supplémentaire pour la Ville s'élève à environ CHF 1.4 million par année. A l'horizon 2025, une fois le PPA en force, la situation sera globalement équilibrée. En effet, la valorisation du secteur des halles nord et du front Jomini permettra à terme d'équilibrer l'opération grâce aux droits de superficie qui seront encaissés sur cette partie du site par la Ville de Lausanne, propriétaire des terrains. Les revenus du DDP à percevoir par la Ville a été estimé à CHF 2 millions (valorisation à CHF 40 millions X 5%). En ce qui concerne l'impact financier 2019, il sera financé par dissolution/réaffectation d'une provision spécifique à Beaulieu (CHF 5 millions), constituée dans le cadre des comptes 2017.

Ce même mécanisme sera utilisé afin d'atténuer les impacts sur le budget de fonctionnement durant les années 2020-2024 en attendant les effets positifs liés aux DDP à l'horizon 2025. De manière générale, les principaux éléments financiers évoqués au sein de la conférence de presse du 31 août 2018 ont été respectés. En effet, le capital de dotation s'élèvera à CHF 36 millions, les cautionnements supplémentaires avoisineront les CHF 25 millions et ce sont bien les charges d'amortissement et d'intérêts des investissements immobiliers qui seront assurées par la Ville.

### 13. Réponse au postulat J. Pernet et consorts du 1<sup>er</sup> juin 2016 – Parce que Beaulieu le vaut bien ou du maintien de l'activité des Halles Nord.

#### Rappel du postulat

Déposé le 7 juin 2016, le postulat a été renvoyé le 2 mai 2017 à la Municipalité pour étude et rapport. Le postulat souligne que Beaulieu fait partie des institutions qui contribuent à la santé financière de la ville, qui assurent des retombées économiques et des emplois directs et indirects. Il **demande à la Municipalité d'étudier la possibilité de maintenir une activité commerciale dans les Halles Nord, principalement au niveau des expositions et des foires**. Le maintien des surfaces affectées aux expositions, sans diminution des volumes actuels, peut s'accorder avec des constructions supplémentaires sur le site (logements, commerces, hôtels, etc.).

#### Réponse de la Municipalité

La Municipalité partage les préoccupations du postulant, notamment en ce qui concerne la nécessité de développer l'attractivité économique de Lausanne et d'y implanter des emplois. Elle adhère aussi au fait que Beaulieu peut apporter sa contribution au développement économique local, régional et

cantonal. C'est dans cet esprit que le présent rapport-préavis a été élaboré. Il mise en premier lieu à consentir des efforts importants pour sauvegarder le site de Beaulieu et ses apports économique en soutenant l'évolution engagée par Beaulieu.

Celle-ci repose sur une mutation en profondeur du modèle économique de Beaulieu, de sa gouvernance et des conditions financières de son fonctionnement. Elle vise à permettre la modernisation des équipements et leur adaptation au contexte économique actuel. La reconstruction des Halles Nord et du Front Jomini constitue une étape importante de cette évolution. C'est notamment elle qui permettra l'arrivée sur le site d'activités économiques permanentes, dans des secteurs porteurs. C'est également elle qui assurera une viabilité économique d'ensemble, en dégagant des marges bénéficiaires, par la mise à disposition du terrain par la Ville, et qui compensera partiellement les charges pérennes nécessaires au fonctionnement du reste du site de Beaulieu.

La reconstruction des Halles Nord sera entreprise sur la base du constat que les activités traditionnelles de Beaulieu sont en fin de vie, en particulier les grandes expositions, notamment celles qui s'adressent au grand public. La fin du Comptoir suisse, à l'image des autres grandes expositions de niveau national, illustrent cette évolution. Dans ces conditions, il apparaît à la Municipalité que le maintien de l'affectation actuelle des Halles Nord – qui devront dans tous les cas être reconstruites – et du Front Jomini débouche sur une impasse économique. Toute rentabilisation de tels équipements est d'emblée exclue, s'agissant de locaux qui ne seraient occupés, au mieux, que quelques jours par année. Il apparaît plus judicieux de miser sur une occupation plus dynamique, visant à implanter durablement sur le site de Beaulieu, des activités économiques permanentes, en lien avec les axes du développement récent de Beaulieu (sport, santé, formation notamment). Dans le même ordre d'idées, la Municipalité n'envisage pas d'affecter tout ou partie du site au logement, préférant miser sur sa dimension économique.

En fonction de ce qui précède, la Municipalité n'envisage pas d'entrer en matière sur un maintien de l'affectation aux foires et expositions des Halles Nord, tout en soulignant qu'elle partage fondamentalement les préoccupations exprimées par le postulant et qu'elle agira dans le sens d'un maintien de l'attractivité économique de Lausanne, en particulier au travers de la contribution que Beaulieu peut apporter au développement économique.

#### **14. Réponse au postulat P. Stauber et V. Beaud du 5 décembre 2016 – Pour une réaffectation partielle du site de Beaulieu**

##### **Rappel du postulat**

Déposé le 6 décembre 2016, le postulat a été renvoyé le 31 janvier 2017 à la Municipalité pour étude et rapport. Le postulat demande à la Municipalité d'examiner l'opportunité d'une étude de réaffectation partielle du site du Centre de congrès et d'exposition de Beaulieu, dans un périmètre comprenant le Front Jomini, les Halles Nord et la Halle 8, afin d'y développer une nouvelle offre d'activités essentiellement d'utilité publique en mesure de contribuer au développement de cette partie de la ville, en lien avec les quartiers environnants et leurs habitants. Il propose une réaffectation partielle du site, notamment avec un renforcement des pôles santé, formation et culture et l'introduction d'autres activités publiques ou économiques (start-up, économie sociale et solidaire, etc.), tout en maintenant pour l'instant une activité réduite de foires et d'expositions principalement dans les Halles Sud.

##### **Réponse de la Municipalité**

La Municipalité partage pleinement les préoccupations exprimées par les postulants, comme le démontre l'ensemble du présent rapport-préavis. C'est en particulier le cas en ce qui concerne la réaffectation des Halles Nord – vétustes et qui devront dans tous les cas être reconstruites. En effet, les foires et expositions ne peuvent plus constituer un moteur pour le développement de Beaulieu ni une justification pour le maintien de l'affectation des Halles Nord. Leur nécessaire reconstruction constitue une excellente opportunité pour réorienter les activités de Beaulieu et leur insuffler une dynamique nouvelle. Les axes évoqués par les postulants correspondent à ceux défendus par la Municipalité pour cette partie du site, en particulier santé, formation et culture, en y ajoutant le sport. Ces axes constituent des orientations prioritaires mais non exclusives.

De même, comme le suggèrent les postulants, la définition des orientations futures des Halles Nord associera les parties prenantes intéressées, à commencer par les milieux économiques, les représentants du quartier ou encore des connaisseurs des domaines concernés par le projet. La Municipalité précise que la valorisation de cette partie du site de Beaulieu visera à rentabiliser les terrains concernés afin de compenser les charges d'exploitation que la Ville sera appelée à assumer en lien avec Beaulieu. Ceci n'empêche pas d'envisager des activités d'intérêt public dont l'implantation sur le site de Beaulieu peut être envisagée.

A ce stade, la modification de la Halle 8 n'est pas envisagée, notamment compte tenu de son affectation actuelle dans ses parties supérieures, qui abritent le siège de La Télé. Enfin, si l'affectation des Halles Sud aux expositions est confirmée, il s'agira aussi de prévoir des adaptations leur permettant de devenir plus polyvalentes et d'accueillir une palette élargie d'activités (congrès, notamment durant la phase de transformation du Palais de Beaulieu, spectacles et animations, manifestations diverses).

En conclusion, la Municipalité estime que le présent rapport-préavis constitue une réponse au postulat qui va pleinement dans le sens des intentions des postulants.

## 15. Conclusions

Eu égard à ce qui précède, la Municipalité vous prie, Monsieur le Président, Mesdames, Messieurs, de bien vouloir prendre les résolutions suivantes :

Le Conseil communal de Lausanne,

vu le rapport-préavis N° 2018 / 60 de la Municipalité, du 20 décembre 2018 ;

ouï le rapport de la commission nommée pour examiner cette affaire ;

considérant que cet objet a été porté à l'ordre du jour,

*décide :*

1. d'autoriser la Municipalité à constituer une société anonyme pour l'exploitation du site de Beaulieu ;
2. d'allouer à la Municipalité un crédit d'investissement du patrimoine administratif de CHF 36 millions destiné à allouer un capital de dotation à la société anonyme ;
3. d'amortir annuellement le montant figurant sous chiffre 2 ci-dessus par la rubrique 1401.331 « Amortissement du patrimoine administratif » du budget du Service de la culture ;
4. de faire figurer sous la rubrique 1401.390 les intérêts relatifs aux dépenses découlant du crédit figurant sous chiffre 2 ci-dessus ;
5. d'allouer un cautionnement complémentaire de CHF 25'000'000.- au maximum à la future S.A., avec une durée limitée à 33 ans qui sera réduit en fonction des amortissements ;
6. d'accepter la réponse de la Municipalité au postulat de M. Jacques Pernet et consorts « Parce que Beaulieu le vaut bien ou du maintien de l'activité des Halles Nord » ;
7. d'accepter la réponse de la Municipalité au postulat de M. Philipp Stauber et consorts « Pour une réaffectation partielle du site de Beaulieu ».

Au nom de la Municipalité

Le syndic  
Grégoire Junod

Le secrétaire  
Simon Affolter

Annexe : budget et plan financier 2019-2023

Synthèse : FDB Budget et plan financier 2019-2023

RESULTAT

| (en k/CHF)                                                                              |  | B2019  | PF2020 | PF2021  | PF2022  | PF2023  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--|--------|--------|---------|---------|---------|
| (en CHF; + : charges/dépenses; - : revenus/recettes)                                    |  |        |        |         |         |         |
| CHARGES d'exploitation<br>(hors amortissements et intérêts immobiliers)                 |  | 8'881  | 9'492  | 10'223  | 10'640  | 10'832  |
| Charges de personnel                                                                    |  | 3'368  | 3'438  | 3'760   | 3'847   | 3'933   |
| Salaires                                                                                |  | 2'752  | 2'900  | 3'103   | 3'118   | 3'134   |
| Travailleurs temporaires                                                                |  | 0      | 52     | 120     | 189     | 258     |
| Assurances sociales                                                                     |  | 455    | 464    | 497     | 500     | 501     |
| Autres charges de personnel                                                             |  | 161    | 22     | 40      | 40      | 40      |
| Autres charges                                                                          |  | 2'217  | 2'390  | 2'627   | 2'957   | 3'063   |
| Matériel                                                                                |  | 90     | 90     | 100     | 100     | 120     |
| Prestations de tiers manifestations                                                     |  | 718    | 1'081  | 1'267   | 1'556   | 1'601   |
| Marketing, publicité et cotisations                                                     |  | 201    | 200    | 210     | 220     | 230     |
| Subvention Comptoir 2018                                                                |  | 0      | 0      | 0       | 0       | 0       |
| Prestations et licences IT/téléphone                                                    |  | 339    | 350    | 380     | 400     | 420     |
| Matériel de bureau, imprimés, photocopies                                               |  | 83     | 84     | 85      | 86      | 87      |
| Mandats, honoraires                                                                     |  | 214    | 100    | 100     | 110     | 120     |
| Assurances                                                                              |  | 362    | 370    | 370     | 370     | 370     |
| Frais du Conseil                                                                        |  | 52     | 100    | 100     | 100     | 100     |
| Locations à des tiers                                                                   |  | 146    | 0      | 0       | 0       | 0       |
| Frais de Véhicules                                                                      |  | 12     | 15     | 15      | 15      | 15      |
| Charges d'immeubles                                                                     |  | 3'161  | 3'521  | 3'621   | 3'621   | 3'621   |
| Prestations de tiers infrastructure                                                     |  | 2'140  | 2'500  | 2'600   | 2'600   | 2'600   |
| Chauffage, eau, électricité, surveillance                                               |  | 1'021  | 1'021  | 1'021   | 1'021   | 1'021   |
| Amorisements mobiliers et provisions                                                    |  | 15     | 143    | 215     | 215     | 215     |
| Amortissements mobiliers                                                                |  |        | 128    | 200     | 200     | 200     |
| Provisions                                                                              |  | 0      | 0      | 0       | 0       | 0       |
| Frais financiers                                                                        |  | 15     | 15     | 15      | 15      | 15      |
| Produits financiers                                                                     |  | 0      | 0      | 0       | 0       | 0       |
| Charges et revenus extraordinaires                                                      |  | 120    | 0      | 0       | 0       | 0       |
| Charges extraordinaires                                                                 |  | 120    | 0      | 0       | 0       | 0       |
| Revenus extraordinaires                                                                 |  | 0      | 0      | 0       | 0       | 0       |
| REVENUS                                                                                 |  | -8'098 | -9'537 | -11'529 | -10'807 | -11'205 |
| Revenus des manifestations                                                              |  | -2'667 | -4'077 | -5'744  | -7'492  | -7'890  |
| Revenus manifestations                                                                  |  | -2'667 | -4'077 | -4'444  | -5'928  | -6'032  |
| Revenus Théâtre                                                                         |  |        |        | -1'300  | -1'564  | -1'858  |
| Revenus des immeubles                                                                   |  | -5'431 | -5'460 | -5'785  | -3'315  | -3'315  |
| Location MCH                                                                            |  | -2'900 | -2'600 | -2'600  | 0       | 0       |
| Locations permanentes                                                                   |  | -2'531 | -2'860 | -3'185  | -3'315  | -3'315  |
| RESULTAT d'exploitation<br>(Avant amortissements et intérêts immobiliers + Subventions) |  | 783    | -45    | -1'306  | -167    | -373    |
| AMORTISSEMENTS ET INTERETS IMMOBILIERS                                                  |  | 3'059  | 2'972  | 5'203   | 5'203   | 5'203   |
| Amortissements immobiliers                                                              |  | 2'620  | 2'303  | 4'069   | 4'069   | 4'069   |
| Intérêts passifs                                                                        |  | 439    | 669    | 1'134   | 1'134   | 1'134   |
| SUBVENTIONS PAYEES                                                                      |  | -3'059 | -2'972 | -5'203  | -5'203  | -5'203  |
| Subventions Ville de Lausanne - Théâtre                                                 |  | -850   | -850   | -850    | -850    | -850    |
| Subventions Ville de Lausanne - Autres investissements                                  |  | -1'909 | -2'122 | -4'353  | -4'353  | -4'353  |
| Subvention Canton de Vaud - LADE                                                        |  | -300   |        |         |         |         |
| Imposition TVA                                                                          |  | 219    | 212    | 372     | 372     | 372     |
| BENEFICE (-) / PERTE (+)                                                                |  | 1'002  | 167    | -934    | 205     | -1      |
|                                                                                         |  |        |        | -563    |         |         |

INVESTISSEMENTS

|                                      | 2018   | 2019   | 2020   | 2021 | 2022 | 2023  | Totaux |
|--------------------------------------|--------|--------|--------|------|------|-------|--------|
| INVESTISSEMENTS NETS                 | 19'525 | 20'916 | 33'570 | 700  | 700  | 1'200 | 85'811 |
| Ecole La Source                      | 17'000 | 1'100  |        |      |      |       | 27'300 |
| Théâtre                              | 2'000  | 9'000  | 22'800 |      |      |       | 33'800 |
| Zones concomitantes Congrès          |        | 3'000  | 300    |      |      |       | 3'300  |
| Communs TAS + restaurant             |        | 2'700  | 6'000  |      |      |       | 8'700  |
| Groupe Froid                         |        | 1'830  | 3'770  |      |      |       | 5'600  |
| Halles Sud                           |        | 500    | 500    | 500  | 500  | 1'000 | 3'000  |
| Parking                              |        | 1'400  |        |      |      |       | 1'400  |
| Machines, installations et véhicules | 25     | 284    | 200    | 200  | 200  | 200   | 1'109  |
| Autres (immobiliers)                 | 500    | 1'102  |        |      |      |       | 1'602  |

CASH-FLOW

|                                                | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   |
|------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| CASH-FLOW D'EXPLOITATION (+ besoin/- source)   | -530   | -1'618 | -2'264 | -5'203 | -4'064 | -4'270 |
| Bénéfice (-)/perte (+)                         | 1'607  | 1'002  | 167    | -934   | 205    | -1     |
| +/- Amortissements/provisions                  | -2'137 | -2'620 | -2'431 | -4'269 | -4'269 | -4'269 |
| Investissements nets                           | 19'525 | 20'916 | 33'570 | 700    | 700    | 1'200  |
| CASH-FLOW HORS FINANCEMENT (+besoin / -source) | 18'995 | 19'298 | 31'306 | -4'503 | -3'364 | -3'070 |
| Remboursement dette                            | 284    | 819    | 1'248  | 2'361  | 2'361  | 2'361  |
| Ventes immobilières                            | -1'207 | -2'600 | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Cash-flow de financement                       | -923   | -1'781 | 1'248  | 2'361  | 2'361  | 2'361  |
| Cash-flow total                                | 18'072 | 17'517 | 32'554 | -2'142 | -1'003 | -709   |
| Cautionnements prévus                          | 19'000 | 17'630 | 32'870 | 0      | 0      | 0      |
| Solde                                          | -928   | -113   | -316   | -2'142 | -1'003 | -709   |