

### **EXPOSE DES MOTIFS ET PROJET DE DECRET**

**autorisant le Conseil d'Etat à octroyer un cautionnement à la Fondation de Beaulieu, respectivement la société anonyme en cours de création, de CHF 27'300'000.- destiné à financer les travaux en lien avec l'implantation de la Haute Ecole de la Santé La Source (ELS) et autorisant le Conseil d'Etat à abandonner le prêt de CHF 15'000'000.- octroyé à la Fondation de Beaulieu**

et

### **REPONSES AUX INTERPELLATIONS**

- **Stéphane Montangero et consorts au nom du groupe socialiste – Quel avenir pour Beaulieu ? (15\_INT\_346)**
- **Stéphane Rezso et consorts – Beaulieu : un Palais trop cher ? (18\_INT\_095)**
- **Hadrien Buclin et consorts au nom du groupe Ensemble à Gauche – Fondation de Beaulieu, quels contrôles effectifs et quelle surveillance réelle des Fondations subventionnées par le canton ? (18\_INT\_101)**
- **Stéphane Montangero et consorts au nom du groupe Socialiste – Le Conseil d'Etat n'a pas vu venir le désastre de Beaulieu ou n'a-t-il pas voulu le voir malgré les avertissements du Parlement ? (18\_INT\_103)**
- **Stéphane Rezso et consorts – Beaulieu : mais quel malheur ! (18\_INT\_251)**

## TABLE DES MATIERES

<b>1. Présentation du projet</b> .....	<b>4</b>
1.1 Objet de l'EMPD .....	4
1.2 Historique de Beaulieu.....	5
1.2.1 1919 - 1999 : la société coopérative du Comptoir suisse .....	5
1.2.2 1999 – 2000 : Fondation et société d'exploitation.....	6
1.2.3 2007 : première réduction du périmètre .....	7
1.2.4 2009 : rachat par MCH de la société d'exploitation et réalisation des Halles Sud .....	8
1.2.5 2014 – 2017 : Accélération des changements .....	9
1.2.6 2017 : Audits et crise de décembre.....	11
1.2.7 Les mesures correctrices depuis 2018 et les résultats obtenus .....	11
1.3 La situation financière de Beaulieu.....	13
1.4 Stratégie proposée.....	13
1.4.1 Les éléments de contexte.....	13
1.4.2 La stratégie pour l'avenir .....	16
1.4.3 Activités .....	16
1.4.4 Gouvernance et gestion .....	18
1.4.5 Finances.....	18
1.5 Pour répondre à quelques questions fréquentes .....	19
1.5.1 Soutenir une activité déficitaire, est-ce bien raisonnable ?.....	19
1.5.2 Cette restructuration est-elle différente des opérations précédentes ? Est-elle crédible ? .....	19
1.5.3 Deux centres de congrès, avec Beaulieu et l'EPFL, est-ce trop pour une ville comme Lausanne ? Est-ce bien raisonnable ?.....	20
1.5.4 Quelles garanties que les promesses seront tenues et les moyens affectés à ce qui est indiqué ici ? .....	21
1.6 Calendrier de mise en œuvre.....	21
1.7 Plan financier 2019-2023 – Beaulieu.....	21
1.8 Rénovation du corps central et accueil de l'Ecole de la Source.....	22
1.9 Vision cantonale à l'horizon 2022 des centres de congrès et manifestations du Canton .....	23
<b>2. SOLUTION PROPOSEE</b> .....	<b>25</b>
2.1 Objet de l'EMPD .....	25
<b>3. Mode de conduite du projet</b> .....	<b>26</b>
3.1 Conséquences sur le budget d'investissement.....	26
3.2 Amortissement annuel .....	26
3.3 Charges d'intérêt .....	26
3.4 Conséquences sur l'effectif du personnel.....	26
3.5 Autres conséquences sur le budget de fonctionnement.....	26
3.6 Conséquences sur les communes .....	26
3.7 Conséquences sur l'environnement, le développement durable et la consommation d'énergie.....	26
3.8 Programme de législature et PDCn (conformité, mise en œuvre, autres incidences) .....	27
3.9 Loi sur les subventions (application, conformité) et conséquences fiscales TVA .....	27
3.10 Conformité de l'application de l'article 163 Cst-VD .....	27
3.11 Découpage territorial (conformité à DecTer).....	27
3.12 Incidences informatiques .....	27
3.13 RPT (conformité, mise en œuvre, autres incidences).....	27
3.14 Simplifications administratives.....	27
3.15 Protection des données.....	27
3.16 Récapitulation des conséquences du projet sur le budget de fonctionnement.....	28
<b>4. Réponses aux interpellations</b> .....	<b>29</b>
4.1 Interpellation Stéphane Montangero et consorts au nom du groupe socialiste – Quel avenir pour Beaulieu ? (15_INT_346) .....	30
4.2 Interpellation Stéphane Rezzo et consorts – Beaulieu : un Palais trop cher ? (18_INT_095).....	33
4.3 Interpellation Hadrien Buclin et consorts au nom du groupe Ensemble à Gauche – Fondation de Beaulieu, quels contrôles effectifs et quelle surveillance réelle des Fondations subventionnées par le canton ? (18_INT_101) .....	34
4.4 Interpellation Stéphane Montangero et consorts au nom du groupe Socialiste – Le Conseil d'Etat n'a pas vu venir le désastre de Beaulieu ou n'a-t-il pas voulu le voir malgré les avertissements du Parlement ? (18_INT_103) .....	36
4.5 Interpellation Stéphane Rezzo et consorts – Beaulieu : mais quel malheur ! (18_INT_251).....	39

<b>5. Conclusion.....</b>	<b>41</b>
<b>PROJET DE DECRET.....</b>	<b>43</b>

## 1. PRESENTATION DU PROJET

### 1.1 Objet de l'EMPD

Le présent EMPD propose **une réorganisation en profondeur de la gouvernance du site de Beaulieu et une clarification des responsabilités quant à sa gestion. Il a également pour but, en complétant les décisions communales à prendre par la Ville de Lausanne, de donner une assise financière, une stratégie et une gouvernance enfin durables au site de Beaulieu.**

En résumé, le présent EMPD, de manière coordonnée avec le préavis municipal de la Ville de Lausanne, propose :

- le retrait du Canton de la gouvernance de la Fondation de Beaulieu, amenée à être dissoute au profit d'une nouvelle société dont le pilotage stratégique et politique sera assuré par la Ville de Lausanne,
- la définition des soutiens financiers communaux et cantonaux nécessaires à garantir un fonctionnement pérenne du site, et, finalement,
- une stratégie d'entreprise réaliste et conforme au potentiel du site et aux besoins du marché.

De manière complémentaire, cet EMPD a aussi pour but de répondre aux questions soulevées par les cinq interpellations suivantes :

- Interpellation Stéphane Montangero et consorts au nom du groupe socialiste – Quel avenir pour Beaulieu ? (15\_INT\_346)
- Interpellation Stéphane Rezzo et consorts – Beaulieu : un Palais trop cher ? (18\_INT\_095)
- Interpellation Hadrien Buclin et consorts au nom du groupe Ensemble à Gauche – Fondation de Beaulieu, quels contrôles effectifs et quelle surveillance réelle des Fondations subventionnées par le canton ? (18\_INT\_101)
- Interpellation Stéphane Montangero et consorts au nom du groupe Socialiste – Le Conseil d'Etat n'a pas vu venir le désastre de Beaulieu ou n'a-t-il pas voulu le voir malgré les avertissements du Parlement ? (18\_INT\_103)
- Interpellation Stéphane Rezzo et consorts – Beaulieu : mais quel malheur ! (18\_INT\_251)

Cet EMPD fait ainsi suite à la crise traversée par la Fondation de Beaulieu (ci-après FDB ou Fondation) en décembre 2017. Il s'appuie aussi sur les audits menés et par le CFL et par le CCF et les recommandations émises à cette occasion. Une procédure pénale étant en cours, aucun document en lien avec dite procédure ne sera rendu public avant droit connu.

Plusieurs mesures urgentes ont été mises en œuvre par le Conseil de Fondation, la Ville de Lausanne et le Conseil d'Etat depuis décembre 2017. Elles ont trait avant tout à des modifications en profondeur de la gouvernance de la FDB et à la consolidation de ses sources de financement des projets en cours, en particulier l'implantation de la Haute Ecole de la Santé La Source. Elles sont plus amplement reprises dans le chapitre concerné. Le présent EMPD a ainsi pour but de compléter et confirmer de manière pérenne les soutiens cantonaux au projet Beaulieu.

Le présent projet de décret est coordonné avec un préavis municipal traité en parallèle par le conseil communal de Lausanne. Pour l'essentiel ces deux documents sont ainsi identiques. Ensemble, ils doivent permettre de redonner un cadre financier, politique, stratégique et immobilier clair et surtout durable au site de Beaulieu, lui permettant ainsi de retrouver sa juste place aussi bien dans l'écosystème des salons, des congrès et de la culture que de lui donner une mission immobilière nouvelle, au cœur de Lausanne, permettant ainsi une valorisation en adéquation avec le potentiel d'un emplacement stratégique en centre-ville. Ils doivent aussi permettre de disposer d'une gouvernance renouvelée, avec un partage des responsabilités clairement défini entre le Canton et la Ville de Lausanne, et apte à affronter les nouvelles missions qui sont les siennes.

Les audits menés et les analyses opérées par la Fondation de Beaulieu depuis décembre 2017 ont mis en évidence plusieurs problématiques complémentaires. Ces problématiques portent essentiellement sur deux thèmes, soit la gouvernance du site et le modèle financier et économique de la Fondation de Beaulieu. Certains de ces thèmes étaient en cours d'évolution depuis plusieurs années déjà, en particulier depuis l'abandon du projet Taoua. Ils concernaient avant tout la nécessaire évolution de la stratégie de la Fondation de Beaulieu (Beaulieu 2020) et plus globalement du site de Beaulieu. Cette évolution avait fait l'objet de plusieurs séances entre 2015 et 2017, tant au sein de la Fondation, qu'entre cette dernière et MCH Beaulieu Lausanne SA et entre le Fondation et les autorités cantonales et communales.

Sur le plan cantonal, elles avaient abouti en printemps 2017 à la prise d'acte par le Conseil d'Etat de l'évolution de la stratégie de la Fondation, telle qu'elle est actuellement mise en œuvre, évolution axée sur une diversification des affectations dans le site (Haute Ecole de la Santé La Source et Tribunal Arbitral du Sport en particulier) et une évolution des missions de la Fondation (qui reprenait les secteurs culture et congrès abandonnés par MCH Beaulieu Lausanne SA), tout en garantissant le maintien de la vocation initiale, dans un format redéfini. Toutefois l'acuité des problèmes, avec des soupçons d'irrégularités dans la gestion, ainsi que la nécessité d'une action urgente et en profondeur, ne sont apparues qu'à la suite des audits et des approfondissements menés depuis. La réorganisation ici proposée se veut lucide et sans concessions sur les soutiens financiers nécessaires à la pérennisation du site dans sa vocation d'accueil d'événements culturels et économiques. D'une certaine manière, elle clôt la période de changements organisationnels entamée en 1999 avec la création de la Fondation de Beaulieu.

## 1.2 Historique de Beaulieu

De manière générale, et au vu de la période de crise actuellement traversée, 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. Les prochains paragraphes documentent ces étapes.

### 1.2.1 1919 - 1999 : la société coopérative du Comptoir suisse

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 Bèjart 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. Larguier 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.

Du point de vue du soutien financier public, la société coopérative est, à ce moment (fin des années 90) au bénéfice d'une subvention communale nette annuelle de l'ordre de CHF 3'000'000.- (déduction faite du DDP perçu), ainsi que de cautionnements communaux. Cette subvention résulte d'une succession de conventions liant la Ville et la société coopérative. Elles seront toutes abrogées lors de la constitution de la Fondation et de la société d'exploitation en 1999.

### 1.2.2 1999 – 2000 : 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, voire 80 ans pour les premiers éléments du corps central, 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 SA – 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 de l'infrastructure et sa 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 SA 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 finalement 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 SA était propriétaire direct de nombreuses manifestations. 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 SA se trouve dans l'impossibilité d'étoffer ses moyens et de dynamiser sa gestion ou ses actions commerciales. La SA s'est ainsi vite trouvée confrontée à ses limites naturelles, en termes de moyens et de compétences, sans possibilité de les dépasser.

### *1.2.3 2007 : première réduction du périmètre*

Consciente de l'inadéquation croissante entre le volume d'affaires global, stagnant, et les frais d'entretien d'un site devenu obsolète, ponctuellement à la limite de l'insalubrité, et la taille des surfaces dédiées à l'accueil d'événements, la Fondation, d'entente avec la SA d'exploitation, décide en 2007 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 récupère ces parcelles, 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).

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 et aucune plus-value financière ;
- 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 SA, ni permis une amélioration substantielle de la qualité des équipements. Elles ont toutefois évité des investissements disproportionnés dans ces périmètres, ainsi que réduit de manière proportionnelle les frais d'entretien. Elles ont aussi permis de bloquer le DDP à un montant de l'ordre de CHF 600'000.- par an pour le solde des surfaces attribuées à la Fondation de Beaulieu.

#### *1.2.4 2009 : rachat par MCH de la société d'exploitation et réalisation des Halles Sud*

L'étape suivante survient en 2009 avec une double opération simultanée : la décision de reconstruire les Halles Sud et l'arrivée de MCH (Foires suisses SA), exploitant d'envergure nationale et internationale, dont les principales activités se situent à Bâle. La reprise de MCH est par ailleurs une condition au soutien cantonal et communal.

Il s'agissait clairement d'une tentative de relance de Beaulieu, sur la base du constat que tant la Fondation que la SA d'exploitation avaient atteint leurs limites, voire se trouvaient 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 à neuf des Halles Sud, CHF 35 millions pour la rénovation des Halles Nord et le solde pour des travaux d'entretien lourd. 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, était 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.

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, réputées rentables, pour autant qu'il prenne place dans des équipements modernisés, du moins en partie, et gérés de façon professionnelle. Il postulait aussi la poursuite de la perception d'un loyer important auprès de l'exploitant, ainsi que le paiement d'un droit de superficie. Ce loyer restait la principale source de produits de la Fondation.

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

- la seule modernisation des équipements ne suffisait pas à inverser un courant contraire ;
- l'ambitieux plan d'investissement a été mis à mal et ne s'est pas concrétisé, hormis la reconstruction des Halles Sud pour un montant de l'ordre de CHF 47'500'000.- et divers travaux d'entretien lourd urgents, sans plus-value effective bien que strictement nécessaires ;
- le chiffre d'affaires n'a pas décollé et les activités traditionnelles de Beaulieu sont entrées dans une phase de déclin irréversible ;
- la rentabilité de MCH Beaulieu Lausanne était bien moindre qu'escomptée, avec des déficits structurels importants ;

- le projet économique de Beaulieu consistait, encore une fois, à poursuivre ses activités historiques, sans modifications fondamentales.

### 1.2.5 2014 – 2017 : Accélération des changements

#### **Echec de Taoua, révision de la stratégie Beaulieu 2020, recentrage des activités de MCH Beaulieu Lausanne SA et nouveau rôle de la Fondation de Beaulieu, révision des loyers et des conditions foncières des DDP**

Le projet Taoua, prévoyant principalement une nouvelle offre immobilière centrée sur une offre hôtelière utile au fonctionnement du site et des affectations complémentaires, est refusé en votation populaire en 2014. Ce projet devait boucler la première étape de réduction du périmètre du site, après la cession des Halles rurales en faveur du projet de logements mentionné plus haut. Cette votation négative confirme aussi un certain désamour autour du dossier Beaulieu et a amené tous les acteurs du site devant des décisions stratégiques. **Le modèle économique de base, avec en résumé une activité unique, l'accueil événementiel, et un acteur opérationnel unique et exclusif, MCH Beaulieu Lausanne SA, devait être sinon fondamentalement changé, du moins largement amendé.** Une révision de la stratégie Beaulieu 2020 s'avère strictement nécessaire, sous le leitmotiv de la diversification, soit diversification des activités présentes sur le site et diversification des acteurs opérant dans le secteur de l'accueil événementiel. Il s'ensuit du rejet du projet Taoua une phase d'intenses négociations en particulier entre la Fondation et MCH Beaulieu Lausanne SA visant à redéfinir le cadre stratégique du bail à loyer les liant, et des conditions de mise en œuvre de ce dernier.

Confrontée à cette situation et à des résultats financiers gravement déficitaires, MCH renonce courant 2015 la gestion du Théâtre et à celle des congrès, 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 SA 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 SA 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 SA 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 SA 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 défait 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 n'a pas amené les résultats escomptés. 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 toutefois disposer, en son sein, de l'ensemble des compétences nécessaires. En effet, la Fondation, à l'exception d'une première série d'embauches, n'a foncièrement renouvelé ni sa gouvernance ni son appareil propre, continuant à fonctionner avec un mandataire unique en charge du pilotage de l'entier des missions de la Fondation, appuyé par plusieurs mandataires externes. Dans le même temps, le modèle économique sur lequel elle reposait a atteint ses limites, avec la stagnation voire la baisse des loyers encaissés ;

En parallèle, la Fondation a cherché à intensifier la diversification de ses activités en cédant une partie des locaux dont elle avait désormais la charge à des partenaires externes :

- implantation de la Haute Ecole de la Santé La Source 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. Afin d'accompagner et de soutenir cette implantation, le Conseil d'Etat a par ailleurs rendu en octobre 2017 une décision de soutien à ce projet par un prêt LADE à hauteur de CHF 10'000'000.-, prêt conditionné à la réalisation par le CIAS – TAS du projet soumis à enquête publique.

Les bases de la stratégie actuelle se profilent, cette fois en claire rupture avec le modèle historique. Une réelle diversification est entamée. Seule l'organisation d'expositions et de salons fait encore l'objet d'une exclusivité en faveur de MCH Beaulieu Lausanne SA, alors que Théâtre de Beaulieu SA et la Fondation de Beaulieu se positionnent clairement comme prestataires de service sans être ni développeurs de projet, ni propriétaires d'événements. Ils sont donc perçus comme des acteurs neutres et indépendants, ce qui permet à certains organisateurs d'événements de s'intéresser à nouveau au site de Beaulieu. Le sort du Palais est aussi abordé de manière beaucoup plus frontale qu'il ne l'a été jusqu'alors et de nouveaux acteurs, sans lien avec l'événementiel et au profit de modèles financiers autonomes, apparaissent (ELS, TAS).

La Fondation a aussi 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 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.

Au vu des changements qui affectaient le site, la Ville de Lausanne a engagé en 2017 un important processus de révision des conditions juridiques d'occupation du site et des droits de superficie posant, en substance :

- 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 de Lausanne 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 offraient ainsi, et offrent, un cadre juridique adapté, en termes d'utilisation du sol, pour la mutation de Beaulieu, en partenariat étroit avec la Ville de Lausanne, 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 la possibilité d'une rentabilisation optimale du périmètre Halles Nord – Front Jomini. Selon le préavis communal, la Ville de Lausanne 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.

### 1.2.6 2017 : Audits et crise de décembre

Au vu des enjeux globaux du dossier, 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.

Les principaux résultats de l'audit du CFL ont été rendus publics le 14 décembre 2017. D'importants dysfonctionnements ayant été constatés, le Conseil de Fondation a mis en œuvre plusieurs mesures organisationnelles d'urgence complétées par des décisions communales et cantonales. Elles sont mentionnées plus avant.

L'audit du Contrôle des finances de Lausanne 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. Etait aussi identifiée une présentation lacunaire des comptes de la Fondation.

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.

### 1.2.7 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 de plusieurs sociétés intervenant sur le site et internalisation de certaines de ces missions par engagement de collaborateurs par la Fondation. Pour le reste, renouvellement de certains mandats avec des entreprises de confiance ;
- **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 la Haute Ecole de la Santé La Source, 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 de la Ville de Lausanne et avec son aval. Parallèlement, la Ville de Lausanne a immédiatement renoncé à l'encassement 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 la Haute Ecole de la Santé La Source** : 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. Au titre de mesure d'urgence, le Conseil d'Etat a octroyé en avril puis juillet 2018 une caution LADE à hauteur de CHF 27'300'000.-. Il est prévu de remplacer dite caution LADE par celle proposée dans le présent EMPD, du fait de la compétence cantonale en matière de formation. Depuis son installation, la Haute Ecole de la Santé La Source paie 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 vente a été signée le 17 janvier 2019. 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

lausannoise. 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 de Lausanne 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 ;
- **achèvement des négociations avec MCH** : 2018 a vu un changement en profondeur des relations entre MCH et la Fondation, ultime étape des révisions successives entamées depuis juillet fin 2014. En effet, alors que, jusqu'au printemps 2018, MCH était encore exploitant exclusif 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 abandonnant ainsi toute forme d'exclusivité sur le site ;

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.

### 1.3 La situation financière de Beaulieu

Les comptes 2017 de la Fondation de Beaulieu, qui incluent des écritures comptables correctives à l'issue des processus de vérification initiés après les changements organisationnels survenus fin 2017 à hauteur de CHF 11,8 millions, se présentent ainsi :

Fondation de Beaulieu : exercice 2017	Eléments liés à l'exercice 2017	Retraitement 2015-2017	Résultats totaux
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 d'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 total de CHF 15,371 millions recouvre ainsi deux éléments distincts :

- une perte totale d'exploitation pour l'année 2017 de CHF 3,6 millions, incluant une perte d'exploitation de CHF 1,947 million ainsi que des amortissements et frais financiers de l'exercice de CHF 1,6 million. Cette perte peut être considérée comme le déficit structurel actuel, sans tenir compte des charges liées aux nouveaux investissements.
- le retraitement des exercices passés qui 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 :

Fondation de Beaulieu : bilan 2017	
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>

### 1.4 Stratégie proposée

#### 1.4.1 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.
- 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 continuera, à l'avenir, d'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 1999. 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, base historique du site de Beaulieu, clairement un site d'expositions à son origine. 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, 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, mais qui 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.

Le site actuel de Beaulieu nécessite toutefois d'être repensé :

- 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 m2 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 complémentaires et en lien avec celles qui trouvent leur place à 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.

#### 1.4.2 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 menée en 2018 par la Ville de Lausanne et la Fondation de Beaulieu et dont les résultats principaux ont été pris en considération dans les éléments figurant ci-après. Ce processus de consultation répond avant tout aux enjeux et questions posés par les milieux lausannois. Il a permis de disposer d'une assise large sur la stratégie retenue et présentée ci-avant.

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. 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.

#### 1.4.3 Activités

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

- confirmer la diversité des activités dans le Palais de Beaulieu et les Halles Sud. Il s'agit notamment d'y organiser des congrès, des salons professionnels ou grand public, des manifestations économiques, (assemblées générales, ...), publiques ou privées. 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 la Haute Ecole de Santé La Source 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 ;
- 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 :

1. 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 de Lausanne 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 ;
  2. engager un processus, selon des modalités à préciser, qui verra la définition d'objectifs par la Ville de Lausanne et la société de Beaulieu, puis des contacts et négociations avec un ou des partenaires privés en charge du développement du projet ;
  3. 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 ;
- 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.

En résumé, les domaines d'activités stratégiques de la nouvelle stratégie peuvent être appréhendés selon le schéma ci-dessous :

Domaine	Zones principales	Mission
Congrès et manifestations	Palais espaces congrès, halles sud, 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 théâtraux et de danse dans un cadre 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 et front Jomini vers un modèle économique rentable et compatible avec le site et la vision

Par ailleurs, 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.

#### 1.4.4 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 SA rachètera également la SA 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 SA 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. Le Canton n'aura pas de participation au 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. Il s'agit de l'objet du présent EMPD. De même, le cautionnement accordé au titre de la LADE pour les travaux de l'Ecole de la Source est consolidé dans le présent EMPD par un cautionnement ad hoc ;
- mise en place d'un Conseil d'administration de la nouvelle SA avec représentation restreinte de responsables politiques communaux et intégration de personnes disposant de compétences professionnelles en rapport avec les activités de Beaulieu : finances, gestion, vente, etc. Le Canton ne sera plus représenté dans le Conseil d'administration. Les milieux économiques en lien avec Beaulieu y seront représentés, en particulier le tourisme. 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 SA seront préservés mais la dimension exécutive et opérationnelle sera assurée par la présence de professionnels qualifiés choisis pour leurs compétences spécifiques ;
- la future SA 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 SA 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.

#### 1.4.5 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 en 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 SA, en l'occurrence de la Ville de Lausanne.

En détail, les éléments financiers se présentent comme suit :

- la Ville de Lausanne dotera la SA 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 de Lausanne pour le Théâtre (CHF 26,5 millions) et à celle de l'Etat pour CHF 27,3 millions, en lien avec l'Ecole de la Source ;
- les charges d'intérêt et d'amortissement des crédits cautionnés seront assurées par la Ville de Lausanne 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 ;
- 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. 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 affectées 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. 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 vise 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.

## **1.5 Pour répondre à quelques questions fréquentes**

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

Ce soutien est nécessaire pour renforcer l'attractivité économique de Lausanne et du Canton de Vaud. 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. 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.

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

Force est aujourd'hui d'admettre que les précédents préavis et décrets consacrés à Beaulieu (1999 et 2009) reposaient sur une vision exagérément optimiste de la situation financière. La transition entre les modèles économiques prévalant lors de la construction de Beaulieu, par grandes étapes entre 1920 et 1960, rentables et basés sur des financements privés, et ceux des nouveaux centres, notamment de congrès, construits sur la fin du XX<sup>ème</sup> siècle, largement soutenus par les collectivités publiques, a été laborieuse. Sur un plan infrastructurel, l'état de vétusté des Halles, mais et surtout du Palais de Beaulieu, qui plus est au bénéfice d'une note 2 et inscrit à l'inventaire cantonal, a été largement sous-estimé, amenant une complexité supplémentaire.

Le rapport-préavis communal et le présent EMPD ici soumis tiennent tous deux un discours plus affirmé et plus réaliste :

- la situation actuelle n'est pas problématique ; elle est très grave. Au début 2018, Beaulieu n'a pu poursuivre ses activités que grâce à des mesures transitoires d'urgence,
- si demain Beaulieu ne peut pas être recapitalisé et mis au bénéfice de soutiens tels que proposés, il n'échappera pas au dépôt de bilan ;

- la plupart des activités traditionnelles de Beaulieu sont en déclin ou mortes. La décision de MCH de supprimer le Comptoir suisse dès l'édition 2019 était probablement inévitable. Il est aujourd'hui illusoire d'imaginer qu'une ou des expositions grand public de cette ampleur puissent prendre le relais du Comptoir suisse et sauver à elles seules Beaulieu. S'entêter à miser sur un centre d'exposition avec les surfaces actuelles apparaît particulièrement risqué et la garantie de voir la fin de l'institution à terme, malgré toutes les recapitalisations ;
- 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 .

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.

### *1.5.3 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, avant tout scientifiques et académiques, rassemblant jusqu'à plusieurs milliers de personnes ;
- 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.

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.

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

Quand bien même le Canton va se désengager de la gouvernance de la future SA en mains de la Ville de Lausanne, cette solution offre globalement des garanties supérieures à celles d'une Fondation. Avec cette société, la Ville de Lausanne sera en mesure de mieux orienter l'évolution de Beaulieu et de contrôler que la mise en œuvre du projet soit conforme aux priorités définies.

Au niveau opérationnel, la prise en charge par la Ville de Lausanne 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 et indirectement par le Canton.

#### 1.6 Calendrier de mise en œuvre

Les grandes étapes suivantes sont envisagées :

- rapport-préavis adopté transmis au Conseil communal de la Ville de Lausanne : janvier 2019 ;
- décision politique du Conseil communal : mi-2019 ;
- projet d'EMPD transmis au GC : mars 2019 ;
- décision politique du Grand Conseil : mi-2019 ;
- nouvelle gouvernance – mise en place de la SA : mi, voire fin 2019 ;
- travaux TAS et Théâtre : mi-2019 à fin 2021 ;
- adaptation des Halles Sud : à préciser ;
- occupation provisoire des Halles Nord : dès 2019 ;
- définition des orientations et mécanismes d'évolution des Halles Nord : 2019 ;
- définition du projet, affectation du sol et démarche participative Halles Nord et Front Jomini : 2019-2022 ;
- réalisation du projet Hales Nord – Front Jomini : dès 2023 (?).

#### 1.7 Plan financier 2019-2023 – Beaulieu

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

<i>(en K/CHF)</i>	<b>B2019</b>	<b>PF2020</b>	<b>PF2021</b>	<b>PF2022</b>	<b>PF2023</b>
<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>CHARGES D'EXPLOITATION (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>RESULTAT D'EXPLOITATION (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 (y.c. 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 la poursuite de l'internalisation progressive de certaines fonctions-clé telles que les responsables Finances et RH, un responsable de l'entretien des bâtiments, un technicien d'exploitation chauffage – ventilation - sanitaire, 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 externes travaillaient sur le site.

Les autres charges sont liées au volume de manifestations et, sur le plan informatique, tiennent compte d'une reprise de licences. 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 les 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 SA. 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 SA 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 SA.

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 amènera 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 SA. 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.

## **1.8 Rénovation du corps central et accueil de l'Ecole de la Source**

Comme mentionné plus haut, la Fondation de Beaulieu a dû adapter sa stratégie à la suite de l'abandon du projet Taoua et des résultats insatisfaisants de MCH Beaulieu Lausanne SA. Cette évolution a ainsi conduit la Fondation de Beaulieu à décider en 2015 d'accueillir de nouvelles activités au cœur du Palais de Beaulieu, tout en profitant des chantiers liés pour améliorer / rénover le solde des surfaces dédiées à l'accueil de manifestations dans le corps du Palais.

La Haute Ecole de la Santé La Source était un des locataires pressentis dans le projet Taoua, son besoin de nouvelles surfaces étant liés à la demande des autorités politiques vaudoises d'augmenter la capacité de former des hautes écoles de santé pour répondre aux besoins actuels et futurs de la population vaudoise. L'abandon du projet Taoua obligeait cette haute école spécialisée (HES) à repenser sa stratégie de croissance, particulièrement à l'aune de la cohérence de site qu'apportait le projet Taoua vis-à-vis de l'école, sise à quelques mètres du site de

Beaulieu. L'ouverture de la Fondation de Beaulieu à l'accueil de nouvelles activités dans l'enveloppe historique du site a suscité l'attention immédiate de la Fondation La Source pour le développement de sa haute école.

L'élaboration du projet architectural et financier a fait l'objet de nombreux échanges entre les deux fondations afin de répondre d'une part aux besoins techniques, et aux contraintes financières d'autre part. En effet, si la haute école bénéficie d'une subvention cantonale qui prend en compte la location des locaux nécessaires à l'exécution des missions d'enseignement et de recherche – conformément aux objectifs formulés dans le programme de législature du Conseil d'Etat ainsi qu'à la loi sur les hautes écoles vaudoises de type HES – une attention particulière est portée à ce que les tarifs de location restent raisonnables. C'est pourquoi le montage financier final comporte un financement direct de quelque CHF 4,3 millions par la Fondation La Source, qui prend de plus directement à sa charge la location de 1040 m<sup>2</sup> sur les 5540 m<sup>2</sup> nets loués (env. 6'000 m<sup>2</sup> bruts) ; la subvention locative cantonale à la haute école peut ainsi être contenue à CHF 969'000 pour 4400 m<sup>2</sup> nets loués.

Le chantier a commencé en 2016 et les locaux de la Haute Ecole de la Santé La Source sont opérationnels depuis septembre 2018. Le solde des surfaces d'accueil d'événements des Halles 1, 2 et 3 sont aussi à nouveau pleinement opérationnelles. Ce « double » chantier est donc bouclé, sous réserve des travaux de garantie et d'ultimes travaux d'accès à mener lors de la rénovation du Théâtre.

Du point de vue financier, le chantier présente un décompte final arrondi au 21 décembre 2018 de CHF 32'350'154.- HT. Ce montant est financé par :

- un cautionnement LADE de CHF 27'300'000.- ;
- un financement direct par la Fondation La Source de CHF 4'288'167.- ;
- une subvention de la Direction générale de l'environnement de CHF 415'877.- ;
- par la Fondation de Beaulieu à hauteur de CHF 346'110.-.

Le montant total des travaux inclut trois groupes de travaux :

- ceux directement imputés au projet initial ;
- ceux imputés au projet d'implantation de la Haute Ecole de la Santé La Source, mais issus de demandes complémentaires de l'école et financés par la Fondation La Source ;
- ceux profitant au secteur « Congrès et Manifestations », portant particulièrement sur des éléments de mise aux normes, réalisés de manière concomitante aux travaux d'implantation de la Haute Ecole de la Santé La Source afin de mettre à profit les synergies avec ceux-ci (travaux « d'opportunité »).

En complément à ces travaux, la Fondation a mené des travaux de profonde rénovation des surfaces dédiées aux congrès, en particulier sur le niveau 2, et concernant les foyers des salles Rome et Saint-Moritz, ainsi que des nouvelles salles de commissions.

### **1.9 Vision cantonale à l'horizon 2022 des centres de congrès et manifestations du Canton**

Le présent EMPD est aussi l'occasion de confirmer et d'actualiser aussi bien la vision lausannoise, largement développée, que la vision cantonale en matière de soutien aux centres de congrès, d'expositions et de manifestations.

Le secteur des congrès, ainsi que plus largement celui de l'événementiel économique et culturel, est un secteur important de l'économie vaudoise, particulièrement présent dans les deux agglomérations de Lausanne – Morges et de Montreux – Vevey. La présence des Hautes Ecoles renforce enfin indéniablement l'attractivité de notre Canton pour les congrès et manifestations à caractère scientifique.

Dans ce contexte, il apparaît indispensable que le Canton clarifie sa politique de soutien aux infrastructures nécessaires au déploiement de ces activités, en particulier aux infrastructures immobilières. Mais cette clarification doit être menée de pair avec la clarification des responsabilités premières dans la gestion des sites de congrès. La crise traversée par Beaulieu a montré les limites d'un modèle où les responsabilités sont peu définies et par trop partagées.

Fort de ce double constat, le Conseil d'Etat a identifié les axes stratégiques suivants :

**Définition claire de la gouvernance des principaux sites de congrès :**

Le Conseil d'Etat a estimé comme nécessaire et opportun que la Ville hôte d'un centre de congrès en assume seule le pilotage stratégique et opérationnel. C'est une condition strictement nécessaire, même si elle n'est pas forcément suffisante. Seule la Ville dispose des relais locaux, des contacts rapprochés et parfois quotidiens avec les acteurs économiques, pour apprécier correctement les besoins et les opportunités.

**Soutien au financement des infrastructures :**

Concernant le soutien financier cantonal aux infrastructures, le Conseil d'Etat estime que celui-ci ne doit pas s'opérer dans le cadre de prises de participation, amenant de fait de nouveau enchevêtrements de responsabilités. Pour le Conseil d'Etat, le soutien financier doit s'opérer de manière ponctuelle, sur la base d'un projet stabilisé, dont le financement global est assuré.

Concernant le cas particulier du STCC, sous la responsabilité directe de l'EPFL, le Canton n'est pas impliqué dans son financement, ni dans son exploitation.

**Soutien à la promotion :**

Ce pan de l'action cantonale a trait au soutien à la promotion de la place vaudoise pour l'accueil de congrès et manifestations à caractère économique. A cette fin, le Canton soutient deux démarches complémentaires, d'une part en finançant l'Office du Tourisme du Canton de Vaud, dont la stratégie opérationnelle inclut le domaine d'activités stratégiques (DAS) « tourisme d'affaires » et, d'autre part et plus récemment, la mise sur pied de la structure promotionnelle et de vente « Lausanne-Montreux Congress » : <https://www.lausanne-montreux-congress.ch/fr/>, dont la mission est de manière encore plus ciblée de mener une politique proactive de démarchage de congrès. Ces deux éléments devront sans doute être à nouveau analysés et optimisés, ceci de manière concertée avec les acteurs concernés. Un potentiel de développement existe sans nul doute.

**Soutien à des manifestations :**

Finalement, le soutien du Canton s'exprime aussi, de manière plus diffuse, dans le cadre de soutiens ponctuels à des manifestations dont l'organisation revêt alors un caractère stratégique pour le Canton, soit en fonction de la thématique traitée (secteurs prioritaires), soit en fonction de l'impact touristique et économique (nuitées), soit finalement en fonction du rayonnement que ces manifestations offrent au Canton.

Fort de ces analyses, et en postulant la réalisation complète des travaux prévus tant dans le Palais de Beaulieu que dans le 2m2c, ainsi que la mise sur pied de la nouvelle structure lausannoise, le Conseil d'Etat estime que le Canton disposera, à l'horizon 2022, d'un dispositif infrastructurel et organisationnel, renouvelé, avec trois centres principaux, le STCC, Beaulieu et le 2m2c, des centres secondaires (CIO, grands hôtels, etc...) neufs, très récemment construits ou rénovés, chapeautés par des organisations avec des missions clarifiées et des plans d'affaires réalistes.

## **2. SOLUTION PROPOSEE**

### **2.1 Objet de l'EMPD**

Sur la base de toutes les analyses menées, la solution proposée vise à répondre de manière durable aux enjeux structurels du site de Beaulieu, dont il faut aujourd'hui admettre qu'ils n'ont pas eu de réponse convaincante à ce jour, en réalité probablement depuis plus de 30 ans, par deux démarches publiques coordonnées.

Concernant l'implication cantonale, le décret propose deux appuis cantonaux principaux, soit :

- l'abandon du prêt de CHF 15'000'000.- octroyé en 2009 ;
- le cautionnement des prêts liés aux travaux en lien avec la venue de l'Ecole de la Source à hauteur de CHF 27'300'000.-, annulant la décision LADE du 4 juillet 2018.

Concernant l'implication de la Ville de Lausanne, le décret postule les décisions suivantes :

- Création par la Ville d'une nouvelle SA ;
- Dotation en capital de dite SA à hauteur d'environ CHF 36'000'000.- et reprise des actifs de la Fondation de Beaulieu à la hauteur des dettes (déduction faite du prêt cantonal) ;
- Cautionnement des nouveaux prêts de la future SA ;
- Subvention communale pérenne à hauteur des amortissements et frais financiers de la future SA.

Enfin, dans le cas où la valorisation foncière liée à des modifications d'affectation devait dépasser le cadre tel qu'aujourd'hui prévu, soit principalement par la venue d'activités complémentaires dans le périmètre des Halles Nord et du Front Jomini, une convention entre la Ville de Lausanne et le Canton de Vaud sera signée pour convenir de la répartition des plus-values foncière et immobilière qui seraient alors dégagées. Ceci afin de réduire l'impact de l'abandon du prêt de CHF 15'000'000.- par l'Etat de Vaud.

Sur le plan de la gouvernance, la solution proposée implique le retrait du Canton des structures en charge de la gestion du site, en l'occurrence de la future SA, conformément au souhait du Canton, partagé par l'analyse de la Ville, de clarifier les responsabilités respectives de la Ville et du Canton.

### 3. MODE DE CONDUITE DU PROJET

Le projet sera conduit sous la responsabilité première de la Ville de Lausanne, puis, jusqu'à sa dissolution, par la Fondation de Beaulieu et, ensuite, par la nouvelle SA.

#### 3.1 Conséquences sur le budget d'investissement

En milliers de francs

Intitulé	Année 2019	Année 2020	Année 2021	Année 2022	Total
a) Transformations immobilières : dépenses brutes	0	0	0	0	0
a) Transformations immobilières: recettes de tiers	0	0	0	0	0
<b>a) Transformations immobilières : dépenses nettes à charge de l'Etat</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
b) Informatique : dépenses brutes	0	0	0	0	0
b) Informatique : recettes de tiers	0	0	0	0	0
<b>b) Informatique : dépenses nettes à charge de l'Etat</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
c) Investissement total : dépenses brutes	0	0	0	0	0
c) Investissement total : recettes de tiers	0	0	0	0	0
<b>c) Investissement total : dépenses nettes à la charge de l'Etat</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

#### 3.2 Amortissement annuel

Caution : s'agissant d'une garantie d'emprunt, il n'y a pas de charge d'amortissement directement à charge de l'Etat.

#### 3.3 Charges d'intérêt

Caution : s'agissant d'une garantie d'emprunt, il n'y a pas de charge d'intérêt directement à charge de l'Etat.

#### 3.4 Conséquences sur l'effectif du personnel

Néant.

#### 3.5 Autres conséquences sur le budget de fonctionnement

Le prêt de CHF 15 millions a déjà fait l'objet d'un correctif d'actif dans les comptes de l'Etat.

#### 3.6 Conséquences sur les communes

La Ville de Lausanne a intégré les conséquences financières de cette évolution dans la gestion du site de Beaulieu dans ses planifications financières.

#### 3.7 Conséquences sur l'environnement, le développement durable et la consommation d'énergie

Les assainissements menés dans le Palais de Beaulieu permettent de substantielles économies d'énergie pour un très gros consommateur.

**3.8 Programme de législation et PDCn (conformité, mise en œuvre, autres incidences)**

Néant.

**3.9 Loi sur les subventions (application, conformité) et conséquences fiscales TVA**

Néant.

**3.10 Conformité de l'application de l'article 163 Cst-VD**

Néant.

**3.11 Découpage territorial (conformité à DecTer)**

Néant.

**3.12 Incidences informatiques**

Néant.

**3.13 RPT (conformité, mise en œuvre, autres incidences)**

Néant.

**3.14 Simplifications administratives**

Néant.

**3.15 Protection des données**

Néant.

### 3.16 Récapitulation des conséquences du projet sur le budget de fonctionnement

En milliers de francs

Intitulé	Année 2019	Année 2020	Année 2021	Année 2022	Total
Personnel supplémentaire (ETP)	0	0	0	0	0
Frais d'exploitation	0	0	0	0	0
Charge d'intérêt	0	0	0	0	0
Amortissement	0	0	0	0	0
Prise en charge du service de la dette	0	0	0	0	0
Autres charges supplémentaires	0	0	0	0	0
<b>Total augmentation des charges</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Diminution de charges	0	0	0	0	0
Revenus supplémentaires	0	0	0	0	0
<b>Total net</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

#### **4. REPONSES AUX INTERPELLATIONS**

- **Interpellation Stéphane Montangero et consorts au nom du groupe socialiste – Quel avenir pour Beaulieu ? (15\_INT\_346)**
- **Interpellation Stéphane Rezso et consorts – Beaulieu : un Palais trop cher ? (18\_INT\_095)**
- **Interpellation Hadrien Buclin et consorts au nom du groupe Ensemble à Gauche – Fondation de Beaulieu, quels contrôles effectifs et quelle surveillance réelle des Fondations subventionnées par le canton ? (18\_INT\_101)**
- **Interpellation Stéphane Montangero et consorts au nom du groupe Socialiste – Le Conseil d’Etat n’a pas vu venir le désastre de Beaulieu ou n’a-t-il pas voulu le voir malgré les avertissements du Parlement ? (18\_INT\_103)**
- **Interpellation Stéphane Rezso et consorts – Beaulieu : mais quel malheur ! (18\_INT\_251)**

#### **4.1 Interpellation Stéphane Montangero et consorts au nom du groupe socialiste – Quel avenir pour Beaulieu ? (15\_INT\_346)**

##### **1. Rappel de l'interpellation**

*Vendredi 13 février dernier, le groupe bâlois MCH a fait l'annonce suivante : « MCH Group définit une nouvelle stratégie pour son activité lausannoise et se concentrera sur son métier de base : l'organisation de foires et salons. Les activités de gestion du Centre de congrès et du Théâtre de Beaulieu seront cédées à de nouveaux exploitants<sup>1</sup>. »*

*Or, lors de l'examen par la commission du Grand Conseil en 2009, il était dit ceci : « La question de conserver un centre de congrès et d'expositions fait débat. Pour le Conseil d'Etat comme pour la commission, il ne fait aucun doute que les deux éléments sont complémentaires et qu'il est indispensable de les conserver tous les deux.<sup>2</sup> » Le rapport de la commission de l'époque est sans équivoque quant aux conditions de réalisation pour l'octroi des 35 millions.*

*Ce d'autant plus que le Grand Conseil avait accepté, en 2009, d'injecter 35 millions dans le projet Beaulieu 2020, accordant ainsi un crédit de 35'000'000 francs à la Fondation de Beaulieu pour les travaux de modernisation du site de Beaulieu. A l'époque, de nombreuses promesses avaient été faites sur le développement du site. Notamment, une évaluation du projet sur les questions de gouvernance, d'efficacité de ce partenariat public-privé et de viabilité économique devait être présentée en 2013.*

*Près de six ans plus tard, c'est la soupe à la grimace, avec notamment la désagréable impression que le groupe bâlois garde les activités rentables et qu'il refile les activités déficitaires aux contribuables vaudois et lausannois. Et de surcroît en prenant prétexte d'une décision populaire des seconds.*

*Même si cette décision semble permettre de trouver une solution pour le développement de l'Ecole de la Source, la question de l'avenir du site de Beaulieu est plus que jamais posée. Et les contribuables, qui ont plusieurs fois par le passé épongé les dettes ou payé de lourds travaux du site, sont en droit de savoir quel est le véritable avenir possible de ce lieu, en toute transparence.*

*En conséquence, nous posons au Conseil d'Etat les questions suivantes :*

- 1. Quelle est l'appréciation générale du Conseil d'Etat sur le développement et l'avenir de Beaulieu depuis le vote du Grand Conseil en 2009 ? Comment juge-t-il notamment les nouvelles orientations données par le groupe bâlois MCH vis-à-vis du site de Beaulieu vis-à-vis des engagements pris à l'époque ?*
- 2. Si le canton a déjà versé l'intégralité de son soutien financier de 35'000'000 francs accordé en 2009 par le Grand Conseil, quelle est la proportion des travaux réalisés aujourd'hui ? Quels sont les coûts en termes d'investissement et/ou de fonctionnement qui risquent de se retrouver à charge des contribuables ?*
- 3. Le conseil de fondation de Beaulieu SA, où siègent 3 représentants du Conseil d'Etat, a annoncé le même jour la venue de l'Ecole de la Source sur le site. D'autres annonces de partenaires vont-elles être faites dans un proche avenir ? Quelles alternatives peuvent-elles être envisagées à ce stade ?*
- 4. La Société Beaulieu Exploitation SA ayant été intégrée au groupe MCH comme prévu en 2009, faudra-t-il recréer une société pour les activités de spectacle et de congrès ? Ce cas de figure était-il réglé par une convention entre les actionnaires de Beaulieu Exploitation et MCH au moment de la reprise ?*
- 5. Combien de personnes sont-elles employées et combien d'emplois sont-ils menacés au total ? Quels sont les types d'emplois menacés ? Comment seront réglés les licenciements ? Quel soutien sera fourni aux personnes licenciées ?*
- 6. Quand le Conseil d'Etat entend-il enfin présenter son rapport d'évaluation du projet au Grand Conseil, notamment sur les questions de gouvernance, d'efficacité de ce partenariat public-privé et de viabilité économique qu'il était censé remettre pour fin 2013 ?*

*Nous remercions d'avance le Conseil d'Etat pour ses réponses.  
Souhaite développer.*

*(Signé) Stéphane Montangero  
et 24 cosignataires*

<sup>1</sup> Cf. <http://www.mch-group.com/fr-CH/News/Media.aspx>

<sup>2</sup> Cf. RC-190, p. 3

## **2. Réponse du Conseil d'Etat**

L'évolution du dossier de Beaulieu depuis la date du dépôt de l'interpellation a amené plusieurs réponses de fait à l'interpellation. Le retard pris dans la réponse formelle trouve son origine essentiellement dans l'évolution constante et rapide du dossier durant la période post Taoua, de 2015 à 2017, puis en 2018, dans la définition d'une nouvelle stratégie. Il était par conséquent préférable de finaliser l'élaboration d'un projet stabilisé et viable pour répondre à la présente interpellation.

**Question 1 : Quelle est l'appréciation générale du Conseil d'Etat sur le développement et l'avenir de Beaulieu depuis le vote du Grand Conseil en 2009 ? Comment juge-t-il notamment les nouvelles orientations données par le groupe bâlois MCH vis-à-vis du site de Beaulieu vis-à-vis des engagements pris à l'époque ?**

A ce jour, et après une période d'incertitudes, le Conseil d'Etat considère que le projet établi par tous les acteurs concernés sur le site, sous l'égide de la Ville de Lausanne, mais incluant aussi MCH Beaulieu Lausanne SA, permet une appréciation raisonnablement positive, avec un projet plausible et résolument tourné vers l'avenir. Il estime que le nouveau rôle de MCH apparaît proportionné et concentré sur de vrais centres d'excellence, soit des salons professionnels dont MCH est propriétaire, à l'exclusion de salons tiers, opérés alors directement, sans intermédiaires imposés, par la Fondation de Beaulieu.

**Question 2 : Si le canton a déjà versé l'intégralité de son soutien financier de 35'000'000 francs accordé en 2009 par le Grand Conseil, quelle est la proportion des travaux réalisés aujourd'hui ? Quels sont les coûts en termes d'investissement et/ou de fonctionnement qui risquent de se retrouver à charge des contribuables ?**

Par rapport au projet initial, on peut résumer en disant que la moitié des travaux a été réalisée, les Halles Nord n'ayant fait l'objet que de travaux minimaux d'entretien. Le décret proposé, mais aussi le rapport préavis communal, précise de manière exhaustive les charges d'investissement à charge des contribuables.

**Question 3 : Le conseil de fondation de Beaulieu SA, où siègent 3 représentants du Conseil d'Etat, a annoncé le même jour la venue de l'Ecole de la Source sur le site. D'autres annonces de partenaires vont-elles être faites dans un proche avenir ? Quelles alternatives peuvent-elles être envisagées à ce stade ?**

Le décret et le rapport-préavis communal font le point sur cette question. Le TAS est ainsi un autre nouvel acteur dans le périmètre du Palais. La consultation menée par la Ville de Lausanne a permis d'analyser une multitude d'alternatives quant aux affectations possibles, en particulier sur les Halles Nord, et de ne retenir que celles présentant le plus de synergies avec la vocation initiale du site, servir de vitrine et de salon à l'économie lausannoise et vaudoise.

**Question 4 : La Société Beaulieu Exploitation SA ayant été intégrée au groupe MCH comme prévu en 2009, faudra-t-il recréer une société pour les activités de spectacle et de congrès ? Ce cas de figure était-il réglé par une convention entre les actionnaires de Beaulieu Exploitation et MCH au moment de la reprise ?**

Une société a été créée pour la gestion du Théâtre, Théâtre Beaulieu SA, alors que les activités d'accueil de congrès ont été reprises directement par la Fondation dès 2016. Les tâches de ces deux structures seront finalement reprises dans la seule nouvelle SA, permettant un maximum de synergies et une simplification de l'ensemble des processus. Pour le surplus, le Conseil d'Etat n'a pas connaissance de convention particulière réglant une telle situation.

**Question 5 : Combien de personnes sont-elles employées et combien d'emplois sont-ils menacés au total ? Quels sont les types d'emplois menacés ? Comment seront réglés les licenciements ? Quel soutien sera fourni aux personnes licenciées ?**

Le Conseil d'Etat ne dispose pas des données précises en lien avec ces questions, celles-ci étant du ressort premier des entreprises concernées. La préoccupation de l'interpellant est toutefois partagée par le Conseil d'Etat qui a régulièrement rappelé aux intervenants leurs responsabilités sociales en la matière. Globalement, il apparaît que la somme des postes de travail présents sur le site et en lien avec l'accueil d'événements sera globalement

comparable, sachant toutefois qu'il sera réparti de manière différente entre la nouvelle SA, MCH et d'autres organisateurs ou sous-traitants. Des fluctuations de personnel sont toutefois inévitables.

**Question 6 : Quand le Conseil d'Etat entend-il enfin présenter son rapport d'évaluation du projet au Grand Conseil, notamment sur les questions de gouvernance, d'efficacité de ce partenariat public-privé et de viabilité économique qu'il était censé remettre pour fin 2013 ?**

L'EMPD amène une réponse complète, et sans concessions, sur ce point. En résumé, la situation espérée lors de la venue de MCH ne s'est pas concrétisée, sans que cela puisse être imputé à cette dernière. Les difficultés rencontrées actuellement par le groupe MCH sur le marché national attestent bien, si besoin était, de la violence des changements auxquels la branche doit faire face. De manière plus globale, il faut aussi admettre que le modèle, voire les modèles successifs, de gestion du site de Beaulieu, n'étaient pas adéquats, ni sur le point de la gouvernance à proprement parler, ni sur le point du modèle financier sous-jacent. Le modèle ici proposé, avec une responsabilité et une implication renforcées de la commune territoriale, est certainement le seul adéquat et à même de recréer un lien fort entre le site de Beaulieu et son exploitant, les autorités locales et ses clients.

## **4.2 Interpellation Stéphane Reszo et consorts – Beaulieu : un Palais trop cher ? (18\_INT\_095)**

### **1. Rappel de l'interpellation**

*La Fondation de Beaulieu a bénéficié de plusieurs mises de fonds. L'Etat de Vaud, la Ville de Lausanne et des Communes plus ou moins environnantes par l'intermédiaire de la Communauté de la région lausannoise (Corel) puis de Lausanne Région ont injecté de l'argent pour faire vivre, assainir et développer ce centre de congrès. Plusieurs investissements ont eu lieu, mais la totalité des montants a été apportée par des fonds en provenance de collectivités publiques.*

*En 2000, date de création de la Fondation, dont le capital est de 80 millions, 33 millions provenaient de la Ville de Lausanne, 30 millions du Canton, 10,25 millions de la Corel et le solde des autres Communes vaudoises et de la société d'exploitation. Les bâtiments d'une valeur 72,7 millions (valeur 1999) ont été acquis par la Fondation. Aujourd'hui, 18 ans plus tard, le mode de fonctionnement de la fondation est sujet à enquête et les investissements annoncés pour assurer l'avenir de « Beaulieu » sont peut-être difficilement réalisables.*

*Le financement des communes et du canton a été fait dans l'optique de développement d'un centre de congrès qui devait profiter à l'ensemble du canton. Lorsque ce n'est plus le cas, on peut imaginer que l'avenir du lieu soit complètement différent.*

*Toutefois la valeur de ces terrains au centre de Lausanne est importante, les 6 hectares, soit plus de 60 '000 m<sup>2</sup>, resteront quoi qu'il advienne une centralité et une richesse pour le développement de Lausanne, de plus à proximité immédiate du futur m3.*

*Je pose donc les questions suivantes au Conseil d'Etat :*

- A moyen terme quel avenir le canton envisage-t-il pour le site du palais de Beaulieu ?*
- En cas de reprise par une autre entité, comment le canton peut-il retrouver la mise de fonds qu'il accordée à la Fondation ?*
- En cas de reprise par une autre entité, comment les communes de Lausanne Région et les autres communes peuvent-elles retrouver leur mise de fonds qu'elles ont accordés à la Fondation ?*

Nous remercions d'avance le Conseil d'Etat pour ses réponses.

*Souhaite développer.*

*(Signé) Stéphane Reszo  
et 31 cosignataires*

### **2. Réponse du Conseil d'Etat**

#### **Question 1 : A moyen terme quel avenir le canton envisage-t-il pour le site du palais de Beaulieu ?**

Le site du Palais de Beaulieu voit sa vocation d'accueil événementiel confirmé, avec une priorité pour les congrès et la culture, dans un format réduit mais avec une qualité améliorée. Les surfaces libérées sont affectées pour la Haute Ecole de la Santé La Source et le TAS. Les Halles Sud sont confirmées dans leur vocation d'accueil événementiel, en priorité pour les foires et expositions. Le devenir des Halles Nord sera redéfini, a priori dans une affectation complémentaire à celles du Palais et des Halles Sud, mais a priori pas dans la vocation d'accueil événementiel. Le Conseil d'Etat estime que ces affectations, confirmées ou nouvelles, donne une base aussi stable que possible pour le futur du site de Beaulieu, en respectant sa vocation initiale, mais en la faisant évoluer en regard des contraintes et des opportunités contemporaines.

#### **Question 2 : En cas de reprise par une autre entité, comment le canton peut-il retrouver la mise de fonds qu'il accordée à la Fondation ?**

La nouvelle entité mise en place par la Ville de Lausanne reprendra la mission initiale de la Fondation de Beaulieu, à savoir l'accueil de congrès, foires et salons, selon des modalités et un format nouveaux. Dans ce contexte, le Conseil d'Etat estime que sa mise de fonds se trouve utilisée conformément à l'affectation prévue. En cas de modifications ultérieures de l'affectation du site de Beaulieu, au-delà de ce qui est prévu à ce jour, et dès lors de valorisation foncière et immobilière supérieure, une convention réglant ce point sera établie avec la Ville de Lausanne.

#### **Question 3 : En cas de reprise par une autre entité, comment les communes de Lausanne Région et les autres communes peuvent-elles retrouver leur mise de fonds qu'elles ont accordés à la Fondation ?**

Bien qu'il n'appartienne pas au Canton de répondre à cette question, on peut admettre que la réponse à la question 2 vaille aussi pour cette question. Le maintien de la vocation initiale, événementielle et économique, et le rayonnement qui en découle, devrait aussi profiter aux communes de Lausanne Region.

### **4.3 Interpellation Hadrien Buclin et consorts au nom du groupe Ensemble à Gauche – Fondation de Beaulieu, quels contrôles effectifs et quelle surveillance réelle des Fondations subventionnées par le canton ? (18\_INT\_101)**

#### **1. Rappel de l'interpellation**

*L'Etat de Vaud dispose de trois représentants au Conseil de la Fondation de Beaulieu, dont l'adjoint au Service de l'économie, du logement et du tourisme. Le canton de Vaud et la ville de Lausanne ont communiqué le 21 décembre 2017 que « des mesures urgentes » ont dû être mises en place pour pallier une « situation critique » au sein de la Fondation de Beaulieu.*

*Le communiqué précise que ces décisions font suite aux résultats d'un audit sur le fonctionnement de la Fondation de Beaulieu conduit par le Contrôle des finances de la Ville et ayant mis en évidence « d'importants dysfonctionnements et de potentiels agissements répréhensibles dans la gestion », ces problèmes concernent la gestion opérationnelle, financière et comptable de la Fondation de Beaulieu. Dès lors, une dénonciation pénale a été faite et « il a été mis fin au mandat du secrétaire général de la Fondation », M. Marc Porchet. Une direction provisoire de la Fondation Beaulieu a été mise en place suite à la démission de son président et un directeur délégué temporaire a été nommé afin de garantir le suivi des activités quotidiennes, mais aussi de veiller au bon déroulement des travaux en cours (implantation de la Haute école de la santé La Source et du Tribunal arbitral du sport (TAS), rénovation du théâtre, etc.)*

*Ces faits rendus publics sont très préoccupants, notamment en ce qui concerne la gestion de la Fondation et en particulier concernant les montants très importants versés par le canton, donc par les contribuables vaudois, à la Fondation, à savoir : 30 millions, en 2000, à titre de capital de dotation de la Fondation, 20 millions, en automne 2009 en capital de dotation supplémentaire et 15 millions sous la forme d'un prêt sans intérêt octroyé par l'Etat de Vaud. Dans sa réponse à l'interpellation Jean-François Thuillard de juillet 2014 (13\_INT\_171), le Conseil d'Etat précise que « ni l'Etat, ni les communes ne participent financièrement à l'exploitation du site de Beaulieu. Les frais d'exploitation sont intégralement couverts par les résultats d'exploitation de la société d'exploitation qui verse par ailleurs un loyer à la Fondation. La Fondation ne perçoit pas non plus de subventions à l'exploitation, ses frais devant être couverts par les loyers perçus. Il faut ici à nouveau préciser que ce sont uniquement les frais de rénovation lourde ou d'investissement totalement neufs qui ont fait l'objet de subventions publiques. Les frais de l'exploitation, de même que les frais ordinaires de la Fondation, propriétaire des immeubles, incluant tous les frais d'entretien et de réparation, ainsi qu'une partie des frais de rénovation "légère", ne font l'objet d'aucune subvention et sont couverts par l'affectation des loyers perçus. »*

*La situation financière de la Fondation de Beaulieu fait l'objet de plusieurs audits et enquêtes pénales, afin de faire la lumière sur les tenants et aboutissants de l'affaire révélée en décembre 2017. La question des processus financiers et du contrôle effectif ainsi que de la surveillance de toutes les Fondations, subventionnées comme instruments pour différentes politiques publiques liées au canton de Vaud, mérite d'être posée à la suite du cas problématique de la Fondation de Beaulieu. Le Contrôle cantonal des finances ainsi que la Commission de gestion du Grand Conseil sont également compétents pour contrôler la gestion des institutions subventionnées par le canton.*

*Les député-e-s soussigné-e-s posent les questions suivantes au Conseil d'Etat :*

- 1. Quels sont les processus de contrôles et de surveillances appliqués par le canton de Vaud dans les conseils de Fondation dans lesquels il est représenté ?*
- 2. Quelles sont les missions, en termes de contrôle et de surveillance, fixées dans les lettres de mission des représentants du canton dans les Fondations ?*
- 3. Quels sont les moyens et les instruments dont disposent ces représentants pour appuyer leur travail dans les charges qu'ils occupent au sein des Fondations subventionnées, en particulier en termes de contrôle et de surveillance ?*
- 4. Suite aux événements révélés concernant la Fondation de Beaulieu, le Conseil d'Etat envisage-t-il de renforcer les contrôles et la surveillance des Fondations auxquelles de l'argent public a été octroyé ?*

*Souhaite développer.*

*(Signé) Hadrien Buclin,  
Pour le groupe Ensemble à Gauche  
et 3 cosignataires*

## **2. Réponse du Conseil d'Etat**

### **Question 1 : Quels sont les processus de contrôles et de surveillances appliqués par le canton de Vaud dans les conseils de fondation dans lesquels il est représenté?**

Le domaine est réglementé par la Loi sur les participations de l'Etat et des communes à des personnes morales (LPECPM) aux articles 15 et suivants. Les relations entre l'Etat et son représentant sont précisées par une lettre de mission si ce dernier est une personne externe à l'administration ou par un avenant à son cahier des charges s'il est membre de l'administration cantonale. Le représentant a le devoir d'informer le département concerné sur l'état de la personne morale. Il lui incombe plusieurs devoirs ou obligations tels que rapporter sur son activité au sein de la personne morale et sur la situation de cette dernière. Sous réserve du droit impératif qui interdit ou restreint la communication de certaines informations, le représentant informe notamment l'Etat sur la réalisation des objectifs stratégiques ou financiers, les éventuelles divergences de vues avec les autres membres de la haute direction ou de la direction de la personne morale, les éventuelles situations de conflits d'intérêts et, de manière générale, sur tout fait dont la connaissance est importante ou utile du point de vue financier et/ou stratégique ou qui est susceptible d'engendrer un risque d'une quelconque nature pour l'Etat (financier, politique, réputation, image, etc).

### **Question 2 : Quelles sont les missions, en termes de contrôles et de surveillance, fixées dans les lettres de mission des représentants du canton dans les fondations?**

A teneur de l'article 11 LPECPM, la lettre de mission, respectivement l'avenant au cahier des charges, décrivent notamment les objectifs stratégiques et financiers que l'Etat entend atteindre au moyen de la participation, ainsi que la forme et les modalités des rapports rendus à l'Etat par le représentant. Selon les lettres de mission ou avenants au cahier des charges, le représentant doit tenir informé le département en cause sur tout fait dont la connaissance est importante ou utile du point de vue financier et/ou stratégique ou qui est susceptible d'engendrer un risque d'une quelconque nature pour l'Etat (financier, politique, réputation, image, etc)

### **Question 3 : Quels sont les moyens et les instruments dont disposent ces représentants pour appuyer leur travail dans les charges qu'ils occupent au sein des Fondations subventionnées, en particulier en terme de contrôle et de surveillance?**

En préambule, il est important de souligner que le représentant de l'Etat est notamment choisi en fonction de critères de compétences et expériences professionnelles, de disponibilité et d'absence de conflits d'intérêts. Dès lors, le représentant choisi par le département concerné doit avoir les compétences utiles, notamment financières et légales, voire managériales, pour mener à bien la tâche qui lui est confiée. A cet effet, le département concerné, en collaboration avec la personne morale, établit une liste des connaissances et compétences dont doit disposer le représentant de l'Etat appelé à faire partie de la haute direction de la personne morale. Une fois élu, le représentant se doit d'obtenir les rapports annuels (financier et d'activité), ainsi que toute autre information utile, auprès du Conseil de fondation. Enfin, il est précisé que selon l'art 20 LPECPM, l'Etat ne peut détenir des participations qu'à des personnes morales dotées d'un réviseur externe disposant des qualifications nécessaires à l'accomplissement de sa tâche auprès de la personne morale soumise à révision.

### **Question 4 : Suite aux événements révélés concernant la Fondation de Beaulieu, le Conseil d'Etat envisage-t-il de renforcer les contrôles et la surveillance des Fondations auxquelles de l'argent public a été octroyé?**

Le Conseil d'Etat entend tirer les enseignements de cette crise et renforcer son contrôle des Fondations. Pour ce faire le Conseil d'Etat adaptera les directives de mise en œuvre de la Loi sur les participations de l'Etat et des communes à des personnes morales (LPECPM). Cette adaptation vise à réduire la représentation cantonale au sein de personnes morales et, de manière plus particulière, à abolir la représentation par des employés de l'administration, au profit de représentants tiers. Simultanément, le Conseil d'Etat entend que les Départements et services de tutelle renforcent leurs activités de contrôle et de suivi depuis leur position externe, sans implication dans les organes dirigeants des entités soutenues. Cette distinction claire des rôles évitera ainsi les inévitables conflits d'intérêts existant à ce jour. Cette démarche a été mise en œuvre au niveau fédéral. Le Conseil d'Etat entend aussi mieux codifier les processus définissant les modalités de reporting liant ses représentants et les Départements de tutelle.

#### **4.4 Interpellation Stéphane Montangero et consorts au nom du groupe Socialiste – Le Conseil d'Etat n'a pas vu venir le désastre de Beaulieu ou n'a-t-il pas voulu le voir malgré les avertissements du Parlement ? (18\_INT\_103)**

##### **1. Rappel de l'interpellation**

*En février 2015, suite aux résultats de la votation sur la tour Taoua, le Parti socialiste (PS) interpellait le Conseil d'Etat sur l'avenir de Beaulieu. Inquiet de la situation d'alors, au moment d'un changement de mission important pour le site et les investissements d'alors, le PS voulait obtenir des réponses quant à son avenir et sa gestion, et déposait en février 2015 l'interpellation « quel avenir pour Beaulieu ? » (INT\_15\_346).*

*Depuis, plus rien.*

*Le Conseiller d'Etat en charge du dossier, qui avait légalement 3 mois pour répondre aux 6 questions fort détaillées posées, n'a pas jugé bon d'y répondre. Mais, comme malheureusement trop souvent, le département en charge du dossier n'a pas jugé opportun de remplir son devoir vis-à-vis du Parlement. Nous ne pouvons que souhaiter que les récents éléments l'amènent à traiter désormais ce dossier avec célérité.*

*Ceci rappelé, les récentes révélations à propos de Beaulieu en décembre dernier, et la dénonciation au Ministère public ont été un vrai choc. Nous ne pouvons que relever et saluer qu'à force de ne pas avoir de réponses convaincantes aux questions posées par les membres du Conseil de fondation au désormais ancien secrétaire général de la fondation, en particulier par le nouveau syndic de Lausanne, ce même Conseil de fondation ait mandaté le contrôle des finances de la ville afin de tirer au clair la situation ou tout du moins d'y voir un peu plus clair. Les résultats sont, hélas, ceux qui ont été rendus publics le 20 décembre dernier. Il semble ressortir des premiers éléments que le Conseil de fondation n'a pas eu en mains tous les instruments lui permettant de prendre les bonnes décisions et que les comptes ont été maquillés pour cacher la réalité financière. Au moment des doutes, seule la voie de l'audit permettait de mettre réellement à jour la situation exacte de Beaulieu. C'est la voie que le Conseil de fondation a choisie sur proposition des représentants de la Municipalité de Lausanne.*

*Une enquête pénale étant désormais en cours et la présomption d'innocence prévalant, nous ne voulons pas à ce stade jeter de l'huile sur le feu et poser des questions sur le passé. Nous nous intéressons, avant tout, à l'avenir de Beaulieu, sachant que tant le Canton que la Ville de Lausanne ont investi temps et énergie sans compter pour dessiner un avenir à ce site hors du commun pour Vaud.*

*Nous ne voulons pas voir s'estomper les perspectives réjouissantes, à bouts touchants, de voir arriver à Beaulieu en plus du Théâtre rénové, tant une extension majeure de l'école de la Source que du Tribunal arbitral du sport (TAS), qui permettrait enfin la diversification souhaitée suite au refus de Taoua. Et nous voulons nous assurer, une fois n'est pas coutume, de l'avenir de Beaulieu.*

*En conséquence, nous posons les questions suivantes au Conseil d'Etat :*

- 1. Quand le Conseil d'Etat va-t-il enfin répondre à l'interpellation 15\_INT\_346, déposée le 17 février 2015, soit il y a près de 3 ans ?*
- 2. Quelles mesures le Conseil d'Etat compte-t-il prendre pour que les projets stratégiques de Beaulieu susmentionnés puissent être menés à bien ?*
- 3. En particulier quelles mesures le Conseil d'Etat a-t-il déjà prises, pour que les chantiers planifiés permettent aux élèves de la Source d'effectuer leur rentrée comme prévu initialement à savoir en août 2018 ? Notamment, le Conseil d'Etat peut-il garantir que les liquidités pour ce faire sont suffisantes ?*
- 4. Le Conseil d'Etat peut-il également assurer que l'avancement des deux autres projets hormis le théâtre et l'école de la Source, à savoir le restaurant Eldora et le TAS, vont pouvoir se poursuivre selon le calendrier initialement prévu ?*
- 5. Quels moyens supplémentaires le canton est-il susceptible de devoir allouer à terme à la fondation de Beaulieu pour qu'elle puisse remplir les buts et missions que le Canton lui assigne ?*
- 6. Qui ont été les représentantes et représentants du Conseil d'Etat au Conseil de fondation depuis sa création ? Ces personnes ont-elles eu des attributions ou responsabilités spécifiques au sein dudit Conseil de fondation et si oui lesquelles ? Et comment le Conseil d'Etat a-t-il effectué le suivi du dossier avec les personnes le représentant au sein du Conseil de fondation ?*
- 7. Enfin, le Conseil d'Etat peut-il indiquer comment la situation a évolué depuis la communication du 20 décembre et quels éléments nouveaux sont apparus depuis lors ?*

*Vu l'urgence de la situation, nous remercions par avance le Conseil d'Etat de cette fois répondre, si ce n'est très rapidement, au moins dans le délai légal imparti.*

*Souhaite développer.*

*(Signé) Stéphane Montangero,  
Pour le groupe socialiste et 22 cosignataires*

## **2. Réponse du Conseil d'Etat**

### **Question 1 : Quand le Conseil d'Etat va-t-il enfin répondre à l'interpellation 15\_INT\_346, déposée le 17 février 2015, soit il y a près de 3 ans ?**

Le Conseil d'Etat répond à l'interpellation déposée le 15 février 2015 dans le cadre du présent exposé des motifs et projet de décret. Le retard pris dans cette réponse trouve deux origines principales, soit en premier lieu les évolutions nombreuses qui ont marqué la période « post Taoua » et qui rendaient difficile une réponse consolidée durant la période 2015-2017, puis les procédures d'audit menées en 2017 et finalement la période de gestion de crise en 2018.

### **Question 2 : Quelles mesures le Conseil d'Etat compte-t-il prendre pour que les projets stratégiques de Beaulieu susmentionnés puissent être menés à bien ?**

Le projet de décret coordonné avec les mesures à prendre par la Ville de Lausanne indique l'ensemble des mesures prises conjointement par la Ville et le Canton pour mener à bien les projets stratégiques de Beaulieu.

### **Question 3 : En particulier quelles mesures le Conseil d'Etat a-t-il déjà prises, pour que les chantiers planifiés permettent aux élèves de la Source d'effectuer leur rentrée comme prévu initialement à savoir en août 2018 ? Notamment, le Conseil d'Etat peut-il garantir que les liquidités pour ce faire sont suffisantes ?**

Le Conseil d'Etat a octroyé en avril puis en juillet 2018 une caution LADE à la Fondation de Beaulieu permettant de boucler le financement en lien avec l'ELS. Ceci a permis d'effectuer la rentrée scolaire dans les délais prévus, soit en septembre 2018, en dépit d'un planning très serré.

### **Question 4 : Le Conseil d'Etat peut-il également assurer que l'avancement des deux autres projets hormis le théâtre et l'école de la Source, à savoir le restaurant Eldora et le TAS, vont pouvoir se poursuivre selon le calendrier initialement prévu ?**

Le Conseil d'Etat met tout en œuvre pour accompagner ces deux dossiers. Il soutient l'implantation du CIAS TAS par le biais d'une subvention LADE. Il ne peut toutefois pas donner de garantie en la matière, n'étant pas le maître de l'ouvrage. A ce jour, ELDORA a exprimé le souhait de se désengager, la Fondation analyse désormais différentes alternatives concernant la valorisation de ce périmètre, mais sa vocation ne devrait pas subir de modification.

### **Question 5 : Quels moyens supplémentaires le canton est-il susceptible de devoir allouer à terme à la fondation de Beaulieu pour qu'elle puisse remplir les buts et missions que le Canton lui assigne ?**

Le projet de décret propose l'abandon du prêt de CHF 15'000'000.- octroyé en 2009, ceci en plus de la reprise de la caution octroyée au titre de la LADE. Coordinés avec les efforts lausannois, ces moyens apparaissent aujourd'hui adaptés à la situation.

### **Question 6 : Qui ont été les représentantes et représentants du Conseil d'Etat au Conseil de fondation depuis sa création ? Ces personnes ont-elles eu des attributions ou responsabilités spécifiques au sein dudit Conseil de fondation et si oui lesquelles ? Et comment le Conseil d'Etat a-t-il effectué le suivi du dossier avec les personnes le représentant au sein du Conseil de fondation ?**

Le Conseil d'Etat dispose statutairement de 3 représentants au sein du Conseil de Fondation. Il nomme le ou la Président(e), la Ville disposant de trois représentants et nommant le ou la Vice-Président(e). Ces informations sont disponibles au registre du commerce. Le Conseil d'Etat n'entend pas donner d'informations nominatives. Le Conseil de Fondation nomme en son sein un secrétaire du Conseil. Le Département de l'économie, de l'innovation et du sport reçoit régulièrement des informations de ses représentants, principalement par le biais de séances bilatérales. La période 2015 – 2017 a été marquée par la tenue de plusieurs séances réunissant une délégation du Conseil d'Etat, la Municipalité de Lausanne et la Fondation de Beaulieu pour accompagner l'évolution de la stratégie de la Fondation. Le suivi financier a été effectué principalement par le biais des états financiers.

**Question 7 : Enfin, le Conseil d'Etat peut-il indiquer comment la situation a évolué depuis la communication du 20 décembre et quels éléments nouveaux sont apparus depuis lors ?**

Le projet d'EMPD reprend largement cette question du point de vue de l'évolution globale du projet Beaulieu. Du point de vue de la procédure en cours, le Conseil d'Etat ne communique pas, laissant le soin au Ministère Public de juger de l'opportunité de communiquer ou non.

#### **4.5 Interpellation Stéphane Rezso et consorts – Beaulieu : mais quel malheur ! (18\_INT\_251)**

##### **1. Rappel de l'interpellation**

*Depuis des décennies, les différentes instances nous annoncent que cette fois c'est la bonne, on a trouvé la pierre philosophale et que l'on va transformer Beaulieu en poule aux œufs d'or. Les entités publiques, le canton, la Ville de Lausanne et les communes environnantes ont investi des millions de francs suisses, depuis des années, pour sauver, rénover, améliorer, dynamiser Beaulieu. On a même fait appel à des spécialistes bâlois/zurichois pour amener des compétences qui, soi-disant, n'existaient pas sur le canton.*

*Mais à fin 2017, on a appris que tout cet argent public avait été dépensé en pure perte. Les millions de francs investis ont été dilapidés tous azimuts alors que ceux qui devaient contrôler et surveiller n'ont pas fait leur tâche avec toute la diligence voulue. Le conseil de la Fondation de Beaulieu, pourtant largement doté en personnalités politiques et économiques, n'a pas vu, ou su, détecter les dérives qui ont conduit cette fondation dans le mur.*

*Le canton a manifestement décidé de faire autre chose, en imputant les montants investis aux pertes et profits (PP) et en renonçant à continuer à soutenir Beaulieu. Tout en laissant la conduite des opérations à la Ville de Lausanne, qui ainsi récupère des terrains et des bâtiments en plein centre –ville ; sachant que le canton va encore investir des millions pour faire passer le m3 à proximité immédiate du site et que son attractivité sera dopée.*

*J'ai donc l'honneur de poser les questions suivantes au Conseil d'Etat :*

- Comment se fait-il que le canton, bien que dûment représenté au Conseil de fondation de Beaulieu, n'ait rien vu des malversations qui dépasseraient les 20 millions de francs entre 2016 et 2017 ?*
- Le canton va se dégager de Beaulieu et le laisser à la seule gestion de la Ville de Lausanne, le Conseil d'Etat ne voit-il pas la nécessité de développer le canton comme centre de congrès et de destinations professionnelles, pourtant sources de revenus supérieurs au tourisme de loisir ?*
- Le soutien politique cantonal va-t-il se retranscrire d'une autre manière que sous la forme d'une subvention directe financière à un centre de congrès ?*
- Le Conseil d'Etat envisage-t-il un transfert de financement au centre de congrès de l'EPFL — le Swiss Tech Convention Center — qui deviendra de fait le seul centre de congrès encore existant sur le canton de Vaud. ?*

*D'ores et déjà, je remercie le Conseil d'Etat pour ses réponses.  
Souhaite développer.*

*(Signé) Stéphane Rezso  
et 33 cosignataires*

##### **2. Réponse du Conseil d'Etat**

**Question 1 : Comment se fait-il que le canton, bien que dûment représenté au Conseil de fondation de Beaulieu, n'ait rien vu des malversations qui dépasseraient les 20 millions de francs entre 2016 et 2017 ?**

Le Conseil d'Etat tient à rappeler que c'est seulement la procédure pénale en cours qui pourra dire s'il y a eu des irrégularités répréhensibles et le cas échéant, dans quelle mesure. Au surplus, comme relevé en-tête du présent EMPD, il ne commente pas cette procédure pendante.

**Question 2 : Le canton va se dégager de Beaulieu et le laisser à la seule gestion de la Ville de Lausanne, le Conseil d'Etat ne voit-il pas la nécessité de développer le canton comme centre de congrès et de destinations professionnelles, pourtant sources de revenus supérieurs au tourisme de loisir ?**

A l'instar de l'interpellant, le Conseil d'Etat estime le secteur dit du tourisme d'affaires, celui des congrès, comme un secteur prioritaire et méritant une attention soutenue et du Canton et des communes principalement concernées, soit Lausanne et Montreux. En se désengageant de la participation à la gouvernance du site de Beaulieu, le Canton ne se désengage pas du soutien aux centres de congrès du Canton, mais permet une définition claire du centre de décisions en lien avec le site de Beaulieu. Les modalités paritaires de la gouvernance mise en place en 1999 apparaissent ex post comme une des faiblesses structurelles du site. En abandonnant sa créance de CHF 15'000'000.-, et en cautionnant les travaux en lien avec la Haute Ecole de la Santé La Source, il permet au projet de disposer d'une assise financière stabilisée.

**Question 3 : Le soutien politique cantonal va-t-il se retranscrire d'une autre manière que sous la forme d'une subvention directe financière à un centre de congrès ?**

Le soutien politique cantonal se transcrit selon trois axes, des soutiens directs et ponctuels aux infrastructures, des soutiens à la promotion et finalement des soutiens à certains événements.

**Question 4 : Le Conseil d'Etat envisage-t-il un transfert de financement au centre de congrès de l'EPFL — le Swiss Tech Convention Center — qui deviendra de fait le seul centre de congrès encore existant sur le canton de Vaud. ?**

Le Conseil d'Etat n'envisage pas ce cas de figure.

## **5. CONCLUSION**

Vu ce qui précède, le Conseil d'Etat a l'honneur de proposer au Grand Conseil d'adopter le projet de décret ci-après :

# PROJET DE DÉCRET

## **Autorisant le Conseil d'Etat à octroyer un cautionnement à la Fondation de Beaulieu, respectivement la société anonyme en cours de création, de CHF 27'300'000.- destiné à financer les travaux en lien avec la Haute Ecole de la Santé La Source et autorisant le Conseil d'Etat à abandonner le prêt de CHF 15'000'000.- octroyé à la Fondation de Beaulieu en mai 2009** **du 20 mars 2019**

---

LE GRAND CONSEIL DU CANTON DE VAUD

vu le projet de décret présenté par le Conseil d'Etat

*décète*

### **Art. 1**

<sup>1</sup> Le Conseil d'Etat est autorisé à cautionner de manière solidaire et à hauteur de CHF 27'300'000.- la Fondation de Beaulieu, respectivement la société en cours de création par la Ville de Lausanne pour la reprise des activités de la Fondation de Beaulieu. Ce cautionnement portera sur les travaux en lien avec la venue de la Haute Ecole de la Santé La Source dans le Palais de Beaulieu.

### **Art. 2**

<sup>1</sup> Ce cautionnement annule et remplace le cautionnement LADE du 4 juillet 2018 de CHF 27'300'000.-.

### **Art. 3**

<sup>1</sup> Le Grand Conseil décide d'abandonner entièrement le prêt de CHF 15'000'000.- octroyé le 20 mai 2009 par voie de décret à la Fondation de Beaulieu.

### **Art. 4**

<sup>1</sup> Le Conseil d'Etat est chargé d'établir une convention avec la Ville de Lausanne fixant les modalités de répartition des plus-values foncière et immobilière sur le site de Beaulieu.

### **Art. 5**

<sup>1</sup> Le Conseil d'Etat est chargé de l'exécution du présent décret. Il en publiera le texte conformément à l'article 84, alinéa 1, lettre a) de la Constitution cantonale et en fixera, par voie d'arrêté, la date d'entrée en vigueur.