



VILLE DE  
LA TOUR-DE-PEILZ  
*Municipalité*

**PRÉAVIS MUNICIPAL No 13/2011**

le 2 novembre 2011

**Concerne :**

Renouvellement de la convention de collaboration avec Montreux-Vevey Tourisme et adaptation de la subvention.

Au Conseil communal de  
1814 La Tour-de-Peilz

Monsieur le Président,  
Mesdames et Messieurs les Conseillers,

**Objet du préavis**

La Municipalité propose au travers de ce rapport-préavis les éléments suivants :

- bilan de l'activité de MVT pour les années 2009-2011 ;
- situation financière de MVT ;
- objectifs et perspectives 2012-2014 ;
- moyens à attribuer pour la période 2012-2014.

**1. Introduction**

Depuis la création de MVT, en 2001, les communes de la Riviera ont convenu d'allouer leur contribution annuelle par période de trois ans<sup>1</sup>. Pour la période 2012-2014, il convient donc d'étudier le renouvellement de cette participation. Les Municipalités de Vevey, La Tour-de-Peilz et Montreux ont décidé de proposer à leur Conseil communal de le faire, comme en 2009, au travers d'un préavis spécifique commun ; les autres communes l'ont fait au travers de leur préavis sur le budget 2012.

Le présent préavis doit permettre de faire le point sur les activités de MVT au cours de la période 2009-2011 et de déterminer les objectifs attendus par les communes pour la suivante (2012-2014).

<sup>1</sup> Préavis No 03/2006 sur la subvention 2006-2008 à Montreux-Vevey Tourisme (MVT) ; rapport-préavis No 05/2009 relatif à la subvention 2009-2011 à Montreux-Vevey Tourisme (MVT).




## 2. Importance du tourisme

Le tourisme est une branche économique importante, tout particulièrement dans la région de la Riviera<sup>2</sup>. Au-delà des chambres d'hôtels ou des salles de congrès, de nombreuses entreprises, commerces et personnes bénéficient directement d'une bonne situation du tourisme, tant en termes quantitatifs que qualitatifs.

Pour mémoire, l'étude Rütter & Partners<sup>3</sup> a révélé en 2004 (pour les années 2002/2003) certaines valeurs du tourisme dans le Canton de Vaud et notre région :

|                         |   |
|-------------------------|---|
| <b>Canton de Vaud :</b> |   |
| Chiffre d'affaires      | Fr. 4.56 milliards par année  |
| PIB vaudois             | 7.2%  |
| Emplois                 | 22'510 EPT  |
| Nuitées hôtelières      | 2.5 millions  |
| <b>Riviera :</b>        |   |
| Chiffres d'affaires     | Fr. 1.06 milliard par année   |
| Nuitées hôtelières      | 939'000 nuitées en 2010 (en augmentation de 9% par rapport à 2009), dont 553'000 nuitées hôtelières |
| Emplois                 | environ 5'000 postes de travail   |

Dans le périmètre de la mission de MVT ce sont 77 hôtels et C&C<sup>4</sup>, 429 cafés-restaurants, plusieurs cliniques et instituts, écoles et pensionnats privés qui, par son intermédiaire, bénéficient d'une plateforme touristique promotionnelle et d'information (« Points  ») essentielle pour le maintien et la progression de leur chiffre d'affaires. Il en va de même pour les propriétaires de logements de vacances, les commerces et entreprises de services.

La Municipalité rappelle encore ici que ce n'est pas moins de 250 millions qui ont été investis par des milieux privés dans l'hôtellerie de notre région entre 2008 et 2011. En parallèle, les milieux publics ont investi notamment dans la rénovation lourde du Centre des congrès de Montreux et le soutien à divers événements. Par ailleurs, les nombreux investissements actuellement projetés pour la rénovation, la mise à niveau et la construction de nouveaux établissements hôteliers, de bien-être et de cliniques (infrastructures qui se chiffrent par dizaines de millions de francs suisses) sont un écho manifeste de l'attrait et de la qualité de la destination touristique Montreux-Vevvey et environs, dont MVT est l'acteur essentiel.

## 3. Missions de MVT

En résumé, les missions de MVT sont de deux ordres :

- marketing externe :

---


<sup>2</sup> La région comprend 18 communes qui s'étendent de Lutry à Villeneuve et touchent trois districts: district de Lavaux-Oron (Bourg-en-Lavaux, Lutry, Forel, Puidoux, Chexbres, Rivaz, St-Saphorin) ; district de Riviera-Pays d'Enhaut (Chardonne, Corseaux, Jongny, Corsier, Vevey, St-Légier, Blonay, la Tour-de-Peilz, Montreux, Veytaux) ; district d'Aigle (Villeneuve). Au total, la région couverte par MVT compte 101'407 habitants, dont 74'982 pour la Riviera.

<sup>3</sup> Cette étude est disponible sur le site internet du Canton de Vaud, rubriques Economie > Tourisme > Politique touristique. Elle a été réalisée dans le but d'étudier les retours sur investissements du tourisme dans le Canton de Vaud et, de manière plus particulière, celui du tourisme d'affaires à Lausanne et dans la Riviera. On y apprend notamment que le tourisme d'affaire dans la Riviera représente 43% des nuitées et que les dépenses journalières de ces derniers s'élèvent en moyenne à Fr. 282.- contre Fr. 144.- pour les autres hôtes.

<sup>4</sup> Couette et Café, « B&B » en anglais (Bed and Breakfast).



- promotion, vente et communication des activités touristiques de la région sur le plan national et international ;
- fédération des différents partenaires de la région (hôtels, festivals, commerces, restaurant, 2m2c, transports, écoles, cliniques etc...);
- marketing interne :
  - accueil des hôtes, information et réservations ;
  - coordination et communication des animations et événements ;
  - conception de produits touristiques ;
  - fédération des différents partenaires de la région.

Pour mener à bien ses missions, MVT dispose de 6 guichets d'information et de réservation sur l'ensemble de son rayon d'action: à Villeneuve, Montreux, Vevey, Cully, Chexbres et Lutry. L'activité des « Points  » est fort diverse, mais on constate une progression réjouissante à la fois du nombre de contacts (téléphone, courriel, visite) et de réservations (hébergement, loisir, etc.) : en 2010, ces points ont renseigné environ 115'000 personnes.

#### **4. Activités de la période 2009-2011**

En regard des objectifs fixés pour la période 2009-2011, voici les réalisations majeures atteintes durant cette période :

##### *4.1. Promotion et vente :*

- réalisation, en partenariat avec tous les acteurs concernés, d'une nouvelle destination « Montreux-Riviera » et développement de son ancrage tant auprès des partenaires et professionnels du tourisme que de la population et des partenaires locaux ;
- développement du positionnement de la marque touristique de la région, en poursuivant l'association de l'ensemble des partenaires concernés et mettant en exergue des thématiques émotionnelles répondant aux attentes actuelles (culture, gastronomie, bien-être, beauté, savoirs) ; la mise en place de cette stratégie a valu à MVT le 1<sup>er</sup> prix du Prix du Tourisme suisse (Milestone) en 2009 ;
- réflexions concernant la mise en place d'un bureau coordonné du tourisme d'affaire (congrès, séminaires, voyages de remerciement et de motivation, etc.) avec l'ensemble des partenaires (2m2c, hôtels, agences, etc.). La mise en œuvre de cette structure essentielle est un objectif de la nouvelle période.

##### *4.2. Accueil et information :*

- réalisation d'un nouveau site Internet en 8 langues et établissement de liaisons avec ceux des communes directement concernées, permettant de renforcer la rapidité et la qualité des réponses à apporter aux questions des personnes intéressées à visiter notre région ;
- mise en place d'un nouveau central téléphonique et renouvellement partiel du matériel informatique, répondant également à cet objectif de qualité et de rapidité ;
- finalisation de la mise en œuvre du rôle d'appui et de soutien aux organisateurs de manifestations par l'engagement d'un coordinateur « événements et publications » ;
- adaptation et renouvellement de toute la communication à la nouvelle stratégie « Montreux-Riviera », développement de la communication interne et externe (magazine « Réflexes » et newsletter) ;
- renforcement de la signalétique de la région sur les autoroutes, en étroite collaboration avec l'Office du tourisme du Canton de Vaud et les services et offices cantonaux et fédéraux concernés. La déclinaison sur les autres axes devra être réalisée lors de la nouvelle période.



4.3. *Processus régional :*

- intégration de l'ensemble des communes membres de MVT, y compris celles de Lavaux, selon un même mode de financement, tenant compte de la même clé de répartition des efforts de subventionnement ;
- aide au regroupement de l'ensemble des commissions de taxe de séjour actives sur le territoire couvert par MVT ;
- développement de la distribution et des offres de la Riviera Card<sup>5</sup> : 227'000 cartes ont été distribuées en 2010 (2009 : 180'000) ; depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, la Riviera Card est reconnue comme titre de transport libre parcours Mobilis<sup>®</sup> 2<sup>e</sup> classe pour les zones 70/72-78, soit les zones couvertes par la taxe de séjour Riviera-Villeneuve ;
- mise en œuvre des processus prévus par la loi sur l'aide au développement économique<sup>6</sup> (LADE), notamment en fournissant les préavis qui sont demandés par *Promove* à MVT sur les projets touristiques qui sollicitent une aide cantonale.

La Municipalité constate donc que l'activité de MVT dans la période sous revue a été développée. Composé de représentants des autorités communales et des partenaires économiques du secteur touristique, ainsi que des sociétés locales d'animation<sup>7</sup>, le Comité de direction avait fixé des objectifs ambitieux. Ces derniers ont été atteints dans leur très grande majorité, voire même dépassés notamment en regard de l'augmentation du nombre de visiteurs et de nuitées.

## 5. Situation financière de MVT

La situation financière de MVT au 31 décembre 2010 peut être considérée comme stable. Les objectifs fixés pour la période 2009-2011 ont été atteints. En regard des décisions des communes de la Riviera en 2009 d'adapter leurs subventions pour les années 2009-2010-2011, les partenaires économiques privés du secteur touristique ont également adapté leurs soutiens. Leurs contributions sont fonction des ressources, variables, qu'ils sont en mesure de mobiliser pour la mise sur pied d'actions particulières de promotion ou de vente organisées en collaboration avec MVT. A ce titre, ce sont Fr. 350'000.- supplémentaires qui ont été mis à la disposition de MVT au cours de la période triennale 2009-2011.

### 5.1. Structure de financement (source : Rapport annuel 2010)

La structure du financement de MVT demeure la suivante (total : Fr. 6'550'000.-) :

|                      |  |                    |
|----------------------|--|--------------------|
| Financement privé :  | 64%                                    | 4'150'000.-        |
|                      |  |                    |
|                      | <i>Produits marketing</i>              | <i>2'750'000.-</i> |
|                      | <i>Taxe de séjour</i>                  | <i>1'100'000.-</i> |
|                      | <i>Cotisations des membres et dons</i> | <i>300'000.-</i>   |
| Financement public : | 36%                                    | 2'400'000.-        |
|                      |  |                    |
|                      | <i>Subventions communales</i>          | <i>2'400'000.-</i> |

---

<sup>5</sup> Gratuité sur le réseau des transports publics VMCV; 50% de réduction sur les parcours touristiques (Rochers-de-Naye, Pléiades, Mont-Pèlerin); 50% de réduction sur les entrées dans les Musées de la Riviera; 50% de réduction sur les entrées dans les parcs d'attraction du Chablais (AquaParc, Swiss Vapeur Parc, Parc aventures, etc...).

<sup>6</sup> Loi sur l'aide au développement économique du 12 juin 2007 LADE – RSV 900.05

<sup>7</sup> Voir la liste des membres en annexe I.



## 5.2. Comptes 2009-2010, budget 2011

Le tableau détaillé est présenté en annexe V.

|                                    | <b>2011 (budget)</b> | <b>2010</b>     | <b>2009</b>     |
|------------------------------------|----------------------|-----------------|-----------------|
| Subventions                        | 2'394'486.-          | 2'385'220.-     | 2'317'403.-     |
| Contributions                      | 123'792.-            | 123'792.-       | 123'792.-       |
| Cotisations, dons                  | 123'125.-            | 115'337.-       | 127'680.-       |
| Taxe de séjour                     | 1'200'000.-          | 1'033'514.-     | 1'099'117.-     |
| Autres produits                    | 0.-                  | 118'624.-       | 10'000.-        |
| Amortissements                     | -86'000.-            | -88'732.-       | -120'494.00     |
| Provisions                         | 0.-                  | -5'000.-        | -65'000.-       |
| Administration & finances          | -808'100.-           | -790'105.-      | -772'481.-      |
| Marketing partenaires              | -1'203'800.-         | -956'549.-      | -1'208'703.-    |
| Marketing clients                  | -1'617'160.-         | -1'633'006.-    | -1'479'279.-    |
| Convention bureau                  | -182'500.-           | -98'990.-       | -16'048.-       |
| <i>Excédent charges / produits</i> | <i>-56'157.-</i>     | <i>24'105.-</i> | <i>15'988.-</i> |
| Investissements                    |                      |                 |                 |
| Mobilier et machines               | -20'000.-            | 0.-             | -5'086.-        |
| Informatique / web                 | -20'000.-            | -171'672.-      | -58'808.-       |
| Véhicules                          | 0.-                  | -70'660.-       | 0.-             |
| Résultat net                       | -96'157.-            | -218'227.-      | -47'906.-       |

En 2010, la répartition des coûts était la suivante :

- marketing : 82% ;
- administration : 13% ;
- investissements : 5%.

L'analyse des comptes de MVT tant par les organes décisionnels (Groupe de travail "Finances", Comité de direction, Assemblée générale) que par la fiduciaire responsable de leurs contrôles démontre la bonne stabilité de MVT, tout en relevant sa faiblesse financière en regard du lancement de nouveaux projets et produits.

Il y a lieu de relever que, parmi les provisions figurant à la date du 31 décembre 2010 au bilan de MVT, le « Fonds de régulation Marketing partenaires/clients » a été affecté, au cours de l'exercice 2011, à la couverture, en collaboration avec divers partenaires, des frais engagés pour une campagne de communication sur le marché suisse (budget de Fr. 300'000.-, dont 2/3 à la charge de MVT).

## 6. Objectifs 2012-2014

### 6.1. Situation générale

Le Franc suisse a tendu – du moins pour quelque temps – vers la parité avec l'Euro et évolue actuellement toujours de manière volatile et trop forte pour que le tourisme soit compétitif en termes de prix. Le pouvoir d'achat en Suisse des touristes en provenance des zones monétaires couvertes par l'Euro, la Livre sterling et le Dollar américain, a diminué de manière drastique au cours des deux dernières années. Malgré les investissements et l'excellent travail fourni par la branche, le rapport



prix/prestations s'est considérablement détérioré. Si la situation monétaire ne devait pas se modifier rapidement et de manière significative, les nuitées tendront à diminuer<sup>8</sup>. En termes de dépenses, le comportement des touristes étrangers fidèles à la Suisse devrait également se modifier. En conséquence, les chiffres d'affaires vont avoir tendance à baisser plus fortement que les nuitées.

Compte tenu d'une situation monétaire défavorable, les moyens d'intervention sont limités. Les entreprises touristiques doivent s'attendre à une baisse de leur chiffre d'affaires à long terme et à l'obligation de maintenir des coûts à un niveau bas. Parallèlement, il convient d'offrir une qualité et un service excellents, car le rapport prix/prestations reste un facteur déterminant de la compétitivité touristique. Il s'agit également de profiter de chaque occasion qui s'offre pour gagner de nouveaux clients. Le marketing demeure donc un élément crucial pour la bonne santé du tourisme, un instrument qui devient dès lors encore plus décisif dans l'évolution incertaine qui se dessine à terme.

## **6.2. Objectifs particuliers**

Compte tenu de la situation internationale et sur la base de ses analyses menées avec les partenaires, le Comité de direction de MVT, outre la gestion courante d'un tel office du tourisme, a défini les objectifs particuliers suivants pour la période 2012-2014, en complément et en parallèle aux missions habituelles décrites au chapitre 3 :

- exploitation accrue de la marque « Montreux Riviera » et systématisation des produits thématiques qui relèvent de sa déclinaison ;
- développement et mise en adéquation du marketing, par l'usage accru notamment des nouvelles technologies de l'information et des moyens informatiques actuels (internet et multimédia, applications d'ordiphones<sup>9</sup>, etc.) ;
- présence accrue de la destination sur les réseaux sociaux (Facebook<sup>®</sup>, Twitter<sup>®</sup>, YouTube<sup>®</sup>, etc.) et engagement d'un « médiateur de réseaux sociaux<sup>10</sup> » ;
- développement du tourisme doux sur la base des premières démarches conduites ces dernières années avec le Parc naturel régional Gruyère Pays-d'Enhaut et se basant sur les démarches de requalification des alpages conduites par les communes concernées de notre région ;
- mise en œuvre, avec l'ensemble des partenaires (2m2c, hôtels, agences, etc.), du « bureau des congrès », bureau coordonné du tourisme d'affaire (congrès, séminaires, voyages de remerciement et de motivation, etc.) ;
- promotions en direction de nouveaux marchés (notamment : Brésil, Russie, Chine, Inde), en étroite partenariat avec les acteurs de la région et l'Office du tourisme du Canton de Vaud (OTV) et Suisse Tourisme ;
- constitution d'une bibliothèque d'images et de films de qualité propres à présenter les atouts thématiques que recèle la région, en synergie avec le matériel à disposition auprès des partenaires publics et privés ;
- exigences à satisfaire pour assumer des processus de management et de qualité inhérents à une société de services comme un Office de tourisme régional ;
- réalisation d'études de marché en partenariat avec l'Office du tourisme du Canton de Vaud (OTV).

---

<sup>8</sup> Les 6 premiers mois de l'année 2011 ont ainsi vu, pour la destination Montreux-Riviera, une baisse de 0.8% des nuitées par rapport à aux 6 premiers mois de 2010 (pour tout le Canton, l'augmentation moyenne est de 0.5%).

<sup>9</sup> Smartphone

<sup>10</sup> « community manager »



## 7. Moyens à attribuer à MVT pour la période 2012-2014

Pour atteindre ces divers objectifs et garantir une saine gestion, MVT sollicite une augmentation de la contribution des communes pour la prochaine période triennale 2012-2014. Cet objet a été présenté à la Conférence des Syndics, qui en a pris acte dans sa séance du 7 septembre 2011 et a décidé de soutenir cette demande auprès des Municipalités, respectivement des Conseils communaux des dix communes de la Riviera.

La Municipalité de Villeneuve a également confirmé son engagement. Par ailleurs, celle de Lutry s'est engagée en faveur d'une augmentation de Fr. 60'000.- couvrant l'augmentation projetée et la mise à niveau de sa contribution en regard de la clé de répartition convenue.

### 7.1. Budget 2012-2014

Le tableau détaillé est présenté en annexe VI.

|   | <b>2012</b>       | <b>2013</b>       | <b>2014</b>       |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| Subventions   | 2'382'269.-       | 2'382'269.-       | 2'382'269.-       |
| Contributions   | 120'818.-         | 120'818.-         | 120'818.-         |
| Cotisations, dons   | 121'625.-         | 121'625.-         | 126'450.-         |
| Taxe de séjour  | 1'200'000.-       | 1'200'000.-       | 1'200'000.-       |
|   |                   |                   |                   |
| Administration & finances   | -821'500.-        | -830'500.-        | -841'000.-        |
| Marketing partenaires   | -1'262'800.-      | -1'267'400.-      | -1'284'800.-      |
| Marketing clients   | -1'779'860.-      | -1'797'660.-      | -1'802'660.-      |
| Convention bureau   | -184'900.-        | -183'400.-        | -165'400.-        |
|   |                   |                   |                   |
| Amortissements  | -90'000.-         | -52'000.-         | -62'000.-         |
| Provisions  | 0.-               | 0.-               | 0.-               |
|   |                   |                   |                   |
| <i>Excédent charges / produits</i>  | <i>-314'348.-</i> | <i>-306'248.-</i> | <i>-326'323.-</i> |
|   |                   |                   |                   |
| Investissements   |                   |                   |                   |
| Mobilier  | -15'000.-         | -10'000.-         | -5'000.-          |
| Informatique / web  | -50'000.-         | -50'000.-         | -50'000.-         |
|   |                   |                   |                   |
| Résultat net  | -379'348.-        | -366'248.-        | -381'323.-        |
|   |                   |                   |                   |
| Apport supplémentaire escompté des dix communes de la Riviera <sup>11</sup> | 200'000.-         | 200'000.-         | 200'000.-         |
| Apport supplémentaire escompté de Villeneuve <sup>12</sup>                  | 10'000.-          | 10'000.-          | 10'000.-          |
| Apport supplémentaire escompté des sept communes du Lavaux <sup>13</sup>    | 81'647.-          | 81'647.-          | 81'647.-          |
|   |                   |                   |                   |
| Solde   | -87'701.-         | -74'601.-         | -89'676.-         |

<sup>11</sup> Blonay, Chardonne, Corseaux, Corsier, Jongny, Montreux, St-Légier, Tour-de-Peilz, Vevey, Veytaux : montant total escompté : Fr. 2'250'000.-.

<sup>12</sup> Montant total escompté : Fr. 85'000.-.

<sup>13</sup> Bourg-en-Lavaux (résultat de la fusion des communes de Cully, Epesses, Grandvaux, Riex, Villette), Chexbres, Forel, Lutry, Puidoux, Rivaz, St-Saphorin : montant total escompté : Fr. 400'000.-.



Conformément aux objectifs mentionnés au chapitre 6, l'augmentation principale des charges est portée dans les efforts de marketing (+ Fr. 221'700.- par rapport au budget 2011, soit +8%).

Sans tenir compte de l'apport supplémentaire escompté des dix communes de la Riviera, de la Commune de Villeneuve et des sept communes du Lavaux, le déficit prévisible annuel moyen est donc de Fr. 375'640.-. Cet accroissement pour cette prochaine période triennale est dû notamment à l'augmentation du coût de la vie qui concerne directement les charges salariales et au renchérissement du coût des actions et du matériel de promotion. Le développement des applications web et réseaux sociaux explique également la croissance envisagée pour cette nouvelle période de trois ans, principalement en raison de la nécessité pour MVT de s'assurer, pour mener à bien cette tâche, la collaboration de compétences nouvelles (médiateur de réseaux sociaux<sup>14</sup>).

Le solde des charges de MVT pour cette prochaine période de trois ans (2012-2014), qui n'est pas couvert par cette augmentation de subventions, s'élève donc à env. Fr. 83'993.- en comparaison avec la moyenne annuelle mentionnée ci-dessus. Ce montant fait l'objet de négociations ouvertes entre MVT et les partenaires du secteur privé. Celles-ci laissent entrevoir la possibilité, si toutes les demandes de MVT sont acceptées, de budgets équilibrés pour la période 2012-2014.

## **7.2. Augmentation de la subvention**

L'augmentation de la subvention proposée aux dix communes de la Riviera s'élève à Fr. 200'000.- par année et couvre les besoins précisés ci-dessous.

### 7.2.1. Facteurs conjoncturels

Le premier facteur d'augmentation est conjoncturel et dû au renchérissement de 1.1% (janvier 2009 – août 2011). Les frais de personnel annuels s'élevant à Fr. 2'657'800.- (budget 2011), la pleine compensation du renchérissement s'élève donc pour les années 2009-2011 à Fr. 29'236.-, soit presque Fr. 10'000.- par année.

### 7.2.2. Marketing

L'effort principal sera porté sur les nouvelles technologies (applications ordiphone<sup>15</sup>) et une présence accrue sur les réseaux sociaux.

L'engagement d'une personne responsable (médiateur de réseaux sociaux<sup>16</sup>) induira des charges supplémentaires estimées à Fr. 80'000.- par année.

Un autre point fort sera le renforcement des actions de communication et d'accueil (publicités, mailings, réceptions) pour un montant supplémentaire d'environ Fr. 60'000.- par an.

### 7.2.3. Investissements

A cela viennent s'ajouter des investissements (Fr. 180'000.- sur 3 ans).

---

<sup>14</sup> « community manager »

<sup>15</sup> Smartphone

<sup>16</sup> « community manager »





| <b>Investissements</b>             | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Outils informatiques/site Internet | 50'000.-    | 50'000.-    | 50'000.-    |
| Mobilier et machines               | 15'000.-    | 10'000.-    | 5'000.-     |
|                                    |             |             |             |
| Total :                            | 65'000.-    | 60'000.-    | 55'000.-    |

### 7.3. Clé de répartition du financement public

La clé de répartition de la part publique (voir annexe IV), soit un tiers du financement de MVT, est considérée par les instances de MVT, les partenaires touristiques et les représentants des communes comme toujours valable.

Le principe du calcul est le suivant, en prenant la Commune de Montreux comme exemple :

| <b>Part publique</b>   | <b>Méthode de calcul</b>   | <b>Résultat</b>         |
|--|--|-------------------------|
| Forfait réparti entre les communes, soit <b>Fr. 224'946.-</b> au total pour 74'982 habitants                         | <b>Fr. 3.-/habitant</b> , soit, pour 24'884 habitants :  | Fr. 74'652.-            |
| ¾ du budget restant, soit <b>Fr. 1'518'790.50</b> , liés à la population, aux lits et aux nuitées                    | Avec 24'884 habitants (33.2%), 2'421 lits (65.9%) et 377'115 nuitées (69.1%), Montreux obtient une moyenne de <b>56.1%</b> du district | Fr. 851'314.81          |
| ¼ du budget restant, soit <b>Fr. 506'263.50</b> , liés aux entreprises du secteur tertiaire et aux cafés/restaurants | Avec 873 entreprises du tertiaire (35.3%) et 126 cafés/restaurants (42%), Montreux obtient une moyenne de <b>38.7%</b> du district     | Fr. 195'746.34          |
|  |  |                         |
| <b>Part publique : Fr. 2'250'000.-</b>   | <b>Part de Montreux : 49.9%</b>  | <b>Fr. 1'121'713.15</b> |

Sur cette base, la nouvelle contribution annuelle 2012-2014 serait la suivante :

| <b>Commune</b> | <b>Montant 2012-2014</b> | <b>Ratio %</b> | <b>Montant 2009-2011</b> | <b>+ %</b> |
|----------------|--------------------------|----------------|--------------------------|------------|
| Blonay         | <b>93'515.40</b>         | 4.2            | 80'104.10                | 16.7       |
| Chardonne      | <b>73'696.95</b>         | 3.3            | 76'258.85                | -3.4       |
| Corseaux       | <b>34'677.05</b>         | 1.5            | 33'259.20                | 4.3        |
| Corsier        | <b>43'570.00</b>         | 1.9            | 43'232.20                | 0.8        |
| Jongny         | <b>40'580.10</b>         | 1.8            | 36'279.40                | 11.9       |
| Montreux       | <b>1'121'713.15</b>      | 49.9           | 983'105.35               | 14.1       |
| St-Légier      | <b>72'731.15</b>         | 3.2            | 72'733.00                | 0.0        |
| Tour-de-Peilz  | <b>199'922.65</b>        | 8.9            | 183'259.80               | 9.1        |
| Vevey          | <b>541'727.40</b>        | 24.1           | 515'708.40               | 5.0        |
| Veytaux        | <b>27'865.60</b>         | 1.2            | 26'059.70                | 6.9        |
|                |                          |                |                          |            |
| Total          | <b>2'250'000.-</b>       | 100            | 2'050'000.-              | 9.8        |

Le taux d'augmentation varie d'une commune à l'autre en fonction, cette fois, de l'application stricte de la clé de répartition retenue, dont la validité a fait ses preuves, depuis la création de MVT et présentée en annexe IV.



## **8. Position de la Municipalité**

La Municipalité est convaincue – et avec elle, celles de l'ensemble de la région Riviera – Lavaux – de l'importance du tourisme et de sa promotion par l'intermédiaire d'un office commun autour d'une stratégie propre à la destination, couronnée par le 1<sup>er</sup> Prix du tourisme suisse en 2009. Pouvoir présenter une région signifie augmenter l'offre et donc l'envie de se rendre dans cette région. Tel est bien l'objectif soutenu et mis en œuvre par MVT depuis sa fondation en 2001 et le but principal qu'il s'agit donc de poursuivre au cours de la prochaine période triennale.

Pour ce faire, il convient de relever le besoin d'une promotion accrue face à la concurrence toujours plus vive des autres régions suisses et étrangères. A ce titre, il s'agira de compléter l'offre de forfaits touristiques attrayants, donnant envie de passer du temps dans notre région. Il s'agira aussi de renforcer la coordination des différents acteurs et partenaires. Cela nécessite des moyens adaptés à l'augmentation du coût de la vie et aux nouveaux objectifs fixés, en particulier dans le domaine du développement du marketing, des projets de tourisme doux et des nouvelles technologies de l'information.

Les années 2009-2011 ont sans aucun doute été des périodes de changements majeurs placées sous le signe de la nouvelle destination « Montreux-Riviera® », dont les effets sur la communication se sont pleinement déployés juste avant l'été 2010 : renouvellement de l'ensemble de la documentation, nouveau site internet en huit langues, habillage des points ①. D'autres éléments sont venus renforcer l'attrait de la destination : partenariats avec le 2m2c (Bureau des Congrès), avec le Montreux Jazz Festival, avec le CP Berne, avec l'action Raiffeisen, intégration de la « Riviera Card » dans Mobilis®.

En 2011, MVT fête ses dix années d'existence. L'avenir est désormais placé sous trois axes majeurs :

- la poursuite du développement marketing, avec notamment l'intégration des nouvelles technologies de l'information et des réseaux sociaux, ainsi que la mise en œuvre du bureau coordonné du tourisme d'affaire ;
- la consolidation, dans une perspective à long terme, des efforts poursuivis ces dernières années pour une gestion saine et efficace de MVT en favorisant les synergies et les partenariats ;
- enfin, *last but not least*, une transition réussie avec le nouveau directeur de MVT, M. Christoph Sturny, entré officiellement en fonction le 1<sup>er</sup> novembre 2011.

Enfin, la Municipalité estime qu'en cette période de crise économique, il convient de soutenir la branche du tourisme qui, rappelons-le, reste une ressource économique essentielle de la Riviera<sup>17</sup>. Les bons résultats de l'exercice 2010, dopés notamment par le XIII<sup>e</sup> Sommet de la Francophonie, mais aussi d'autres congrès, ne doivent pas faire oublier que les conditions économiques restent fragiles, en particulier pour le tourisme d'affaires qui représente tout de même les trois-quarts du chiffre d'affaires de la centrale de réservation. La cherté du franc suisse reste un obstacle pour la branche du tourisme, surtout pour les marchés européens. En revanche, certains marchés tels que le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine (BRIC) présentent des opportunités intéressantes.

Dès lors, il est important d'agir de manière anti-cyclique et de donner une impulsion à ce secteur, afin de stimuler la demande et d'atténuer les effets de la crise, au travers notamment d'actions marketing

---

<sup>17</sup> Au niveau suisse, la nécessité de soutenir le tourisme a également été reconnue par le Parlement qui vient d'allouer 210 millions de francs à Suisse Tourisme pour la période 2012-2015 (191 millions pour 2008-2011). De plus, s'ajoutent à ce montant 12 millions de francs pour le programme d'impulsion 2012 destinés à atténuer les effets du franc fort.





## ANNEXE I

### Organes de décision

#### Comité de Direction

MARGOT François, SIC, Vevey, Président  
TSCHOPP Bernard, Société des Hôteliers de Montreux Vevey Riviera, Montreux, Vice-Président  
BETSCHART Madeleine, Alimentarium, Vevey  
GOUMAZ Alexandre, SICOM, Montreux  
MING Nicolas, Société des Hôteliers de Montreux Vevey Riviera, Vevey  
MODOUX Claude, Société de développement, Blonay  
OPPENHEIM Andrés, Société des Hôteliers de Montreux Vevey Riviera, Montreux  
RIMELLA Nicole, Municipalité, La Tour-de-Peilz  
RIVIER Etienne, Municipalité, Vevey  
SAMSOM Benoît, Swiss Education Group SEG, Montreux  
SCHLAEPPI Pierre-Alexandre, Communes de Lavaux, Lutry  
WEHRLI Laurent, Municipalité, Montreux  
WILLI Edith, Municipalité, Montreux

#### Conseil des Délégués

##### *GRUPE DE TRAVAIL ANIMATION*

RIMELLA Nicole, Municipalité, La Tour-de-Peilz  
BETSCHART Madeleine, Alimentarium, Vevey  
BUCHER Ursula, Municipalité, Corsier  
CHRISTEN Jérôme, Municipalité, Vevey  
CORNARO Yves, Montreux Noël, Montreux  
GERBER Hans-Ruedi, Association viticole, Villeneuve  
GOUMAZ Alexandre, SICOM, Montreux  
GROSS Nicole, Municipalité, Epesses  
LEHRIAN Oliver, Société des Hôteliers de Montreux Vevey Riviera, Chexbres  
LEPROVOST Brigitte, Le Vilette, Vilette  
MARGOT François, SIC, Vevey  
MORIER-GENOUD Annik, Municipalité, Villeneuve  
MOSER Yves, Cinérive, Vevey  
OPPENHEIM Andrés, Société des Hôteliers de Montreux Vevey Riviera, Montreux

##### *GRUPE DE TRAVAIL MARKETING*

WEHRLI Laurent, Municipalité, Montreux  
BRUIGOM Yaël, Clinique La Prairie, Clarens  
BURNIER Madeleine, Municipalité, Vevey  
CREGUT Rémy, Centre des congrès, Montreux  
JATON Mathieu, Montreux Jazz Festival, Montreux  
LIAUDAT Laurent, Gastro Riviera, Montreux-Vevey  
MARGOT François, SIC, Vevey  
MEILLET Gilles, Casino Barrière, Montreux  
MERMOD Marc-Henri, Communauté de la Vigne et du Vin de Lavaux, Cully  
RODUIT Florent, PROMOVE, Montreux-Vevey  
RUDOLPH Christopher, Société des Hôteliers de Montreux Vevey Riviera, Montreux  
SAMSON Benoît, Swiss Education Group SEG, Montreux  
SANTSCHI Daniel, Obrist Vins, Vevey

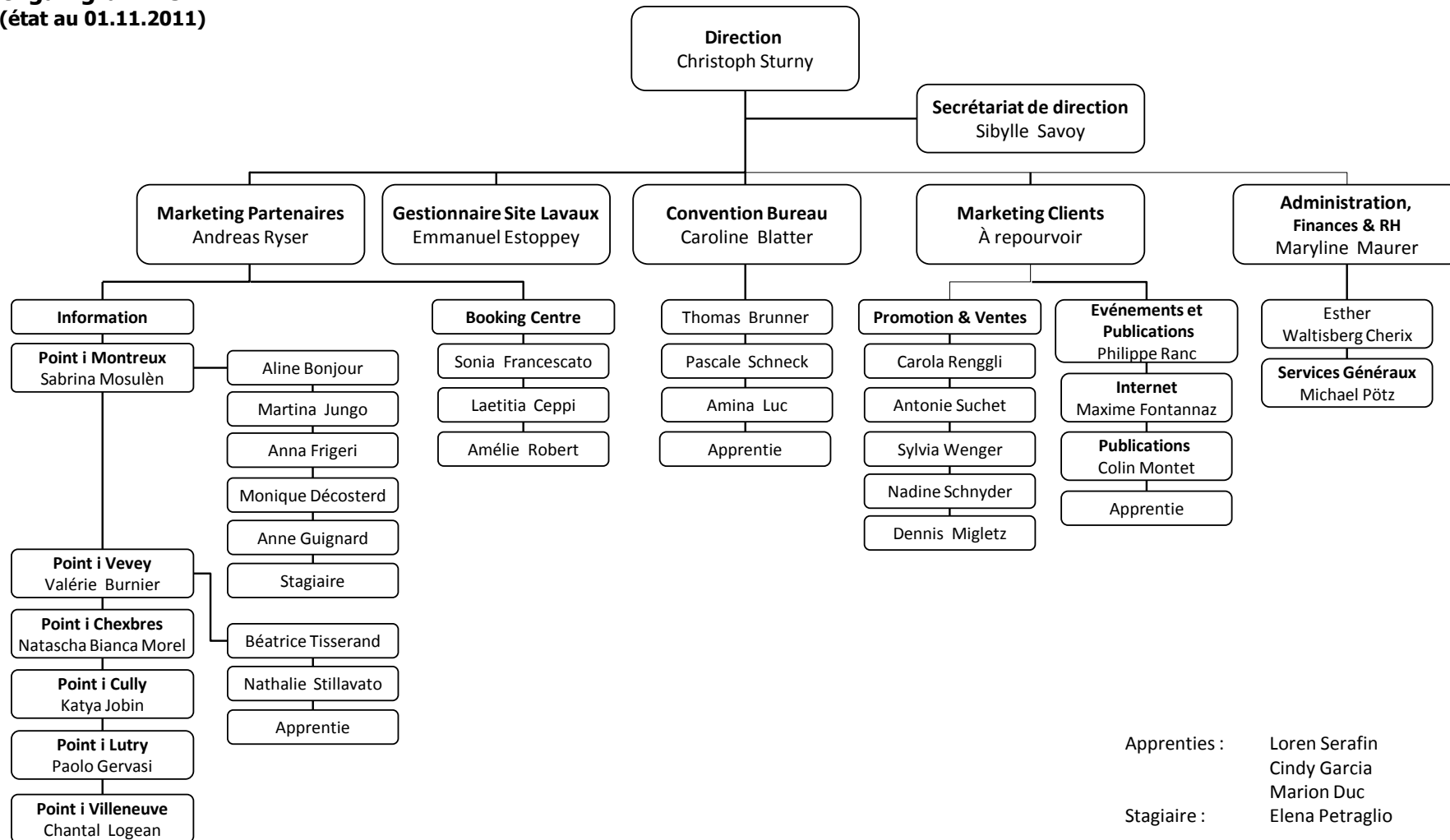
SMITHUIS Michael, Société des Hôteliers de Montreux Vevey Riviera, Montreux  
SPIRGI Hansjürg, GoldenPass Services et MVR, Montreux-Vevey  
TSCHOPP Bernard, Société des Hôteliers de Montreux Vevey Riviera, Montreux

*GROUPE DE TRAVAIL FINANCES*

MODOUX Claude, Société de développement, Blonay  
MARGOT François, SIC, Vevey  
MING Nicolas, Société des Hôteliers de Montreux Vevey Riviera, Vevey  
SCHLAEPPI Pierre-Alexandre, Communes de Lavaux, Lutry  
WEHRLI Laurent, Municipalité, Montreux

ANNEXE II

**Organigramme**  
(état au 01.11.2011)



## ANNEXE III

### Analyse SWOT

| Forces   | Faiblesses   | Opportunités  | Menaces   |
|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tradition touristique et hôtelière établie et reconnue</li> <li>▪ Cadre naturel exceptionnel (environnement lac-vignes-forêts-montagne)</li> <li>▪ Ballades et excursions (nature, culture et histoire)</li> <li>▪ Proximité des lieux de séjour, de séminaires et de loisirs</li> <li>▪ Offre culturelle riche en événements culturels majeurs</li> <li>▪ Infrastructures riches et diversifiées (centre de congrès, hôtels, seul casino A de Suisse romande, musées, centres de wellness, cliniques, pensionnats, écoles supérieures, transports publics, etc.)</li> <li>▪ Sécurité assurée</li> <li>▪ Organismes régionaux et synergie des acteurs principaux (par exemple : Fonds d'équipement touristique Riviera, Commission intercommunale de la taxe de séjour Riviera + Villeneuve, Fonds culturel Riviera)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Image de cherté</li> <li>▪ Capacité hôtelière insuffisante, souvent vétuste et manquant de chaînes internationales</li> <li>▪ Manque de perception de l'offre globale (localisme, etc.)</li> <li>▪ Accueil pas toujours orienté "clients"</li> <li>▪ Eclatement de certains acteurs et donc manque d'échanges d'information et de concertations</li> <li>▪ Offre commerciale réduite (shopping niveau supérieur) et vie nocturne limitée (nightlife)</li> <li>▪ Signalétique et communication régionales</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développement de l'orientation et état d'esprit « Destination »</li> <li>▪ Nouveaux hôtels ou rénovations importantes en cours</li> <li>▪ Valeurs fortes et reconnues (Montreux, Lavaux patrimoine Unesco, Château de Chillon, tourisme urbain, zone de tourisme doux d'été et d'hiver des Hauts de la région et du Pays d'Enhaut, etc.)</li> <li>▪ Offres complémentaires renforçant l'attrait (tourisme doux et gastronomie, tourisme culturel, de congrès, d'affaire et d'incentives, excursionnisme, etc.)</li> <li>▪ Re-positionnement et gestion de la marque de Montreux-Vevey-Riviera-Lavaux Tourisme</li> <li>▪ Mise en valeur et développement du patrimoine culturel (Musée Chaplin, Chillon, etc.) et environnemental (lac, montagne, etc.)</li> <li>▪ Patrimoine riche et de qualité</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concurrence des autres régions et pays</li> <li>▪ Manque d'investissement</li> <li>▪ Lenteur des procédures</li> <li>▪ Vulnérabilité du tourisme aux événements mondiaux</li> <li>▪ Compréhension parfois faible des avantages concrets et retours économiques du tourisme pour la région</li> </ul> |

## ANNEXE IV

### Clé de répartition (2012-2014)

| Commune       | compte pour 3/4 du budget |             |              |             |                     |             |               | compte pour 1/4 du budget |                             |             |                | Moyenn<br>e 2 | Total 2     | Forfait<br>fr. 3.00/h | Montant<br>à payer    |                         |
|---------------|---------------------------|-------------|--------------|-------------|---------------------|-------------|---------------|---------------------------|-----------------------------|-------------|----------------|---------------|-------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
|               | Populatio<br>n            | Taux        | Lits         | Taux        | Nuitées<br>d'hôtels | Taux        | Moyenn<br>e 1 | Total 1                   | Entreprises<br>du tertiaire | Taux        | Cafés<br>Rest. |               |             |                       |                       | Taux                    |
| Blonay        | 5'851                     | 7.8%        | 60           | 1.6%        | 3'077               | 0.6%        | 3.3%          | 50'627.37 fr.             | 132                         | 5.3%        | 14             | 4.7%          | 5.0%        | 25'335.03 fr.         | 17'553.00 fr.         | <b>93'515.40 fr.</b>    |
| Chardonne     | 2'736                     | 3.6%        | 160          | 4.4%        | 15'804              | 2.9%        | 3.6%          | 55'177.55 fr.             | 43                          | 1.7%        | 7              | 2.3%          | 2.0%        | 10'311.37 fr.         | 8'208.00 fr.          | <b>73'696.95 fr.</b>    |
| Corseaux      | 2'131                     | 2.8%        | 24           | 0.7%        | 2'613               | 0.5%        | 1.3%          | 20'118.50 fr.             | 55                          | 2.2%        | 3              | 1.0%          | 1.6%        | 8'165.57 fr.          | 6'393.00 fr.          | <b>34'677.05 fr.</b>    |
| Corsier       | 3'211                     | 4.3%        | 11           | 0.3%        | 626                 | 0.1%        | 1.6%          | 23'776.54 fr.             | 58                          | 2.3%        | 5              | 1.7%          | 2.0%        | 10'160.44 fr.         | 9'633.00 fr.          | <b>43'570.00 fr.</b>    |
| Jongny        | 1'436                     | 1.9%        | 90           | 2.5%        | 9'020               | 1.7%        | 2.0%          | 30'462.69 fr.             | 32                          | 1.3%        | 3              | 1.0%          | 1.1%        | 5'809.43 fr.          | 4'308.00 fr.          | <b>40'580.10 fr.</b>    |
| Montreux      | 24'884                    | 33.2%       | 2'421        | 65.9%       | 377'115             | 69.1%       | 56.1%         | 851'314.81 fr.            | 873                         | 35.3%       | 126            | 42.0%         | 38.7%       | 195'746.34 fr.        | 74'652.00 fr.         | <b>1'121'713.15 fr.</b> |
| St-Légier     | 4'939                     | 6.6%        | 12           | 0.3%        | 1'523               | 0.3%        | 2.4%          | 36'413.06 fr.             | 144                         | 5.8%        | 8              | 2.7%          | 4.2%        | 21'501.69 fr.         | 14'817.00 fr.         | <b>72'731.75 fr.</b>    |
| Tour-de-Peilz | 10'748                    | 14.3%       | 139          | 3.8%        | 35'715              | 6.5%        | 8.2%          | 124'837.12 fr.            | 237                         | 9.6%        | 22             | 7.3%          | 8.5%        | 42'841.52 fr.         | 32'244.00 fr.         | <b>199'922.65 fr.</b>   |
| Vevey         | 18'224                    | 24.3%       | 696          | 18.9%       | 93'964              | 17.2%       | 20.2%         | 306'087.19 fr.            | 877                         | 35.5%       | 108            | 36.0%         | 35.7%       | 180'968.20 fr.        | 54'672.00 fr.         | <b>541'727.40 fr.</b>   |
| Veytaux       | 822                       | 1.1%        | 60           | 1.6%        | 6'640               | 1.2%        | 1.3%          | 19'975.67 fr.             | 20                          | 0.8%        | 4              | 1.3%          | 1.1%        | 5'423.91 fr.          | 2'466.00 fr.          | <b>27'865.60 fr.</b>    |
| <b>Total</b>  | <b>74'982</b>             | <b>100%</b> | <b>3'673</b> | <b>100%</b> | <b>546'097</b>      | <b>100%</b> | <b>100%</b>   | <b>1'518'790.50 fr.</b>   | <b>2'471</b>                | <b>100%</b> | <b>300</b>     | <b>100%</b>   | <b>100%</b> | <b>506'263.50 fr.</b> | <b>224'946.00 fr.</b> | <b>2'250'000.00 fr.</b> |

Le montant des subventions des communes au MVT représente environ 35% du budget total de MVT.

La clé de répartition proposée s'articule autour de trois éléments: une base forfaitaire exprimée en Fr. / hab., la prise en considération de critères déterminants pour évaluer les retombées touristiques et une pondération entre ces critères.

Forfait : L'idée de forfait est d'avoir une participation de base de chaque commune, le solde du budget étant réparti en fonction des différents critères liés au tourisme. Ce forfait a été fixé à 3 frs/hab.

Les critères retenus correspondent aux activités liées au tourisme, avec une pondération en fonction des retombées touristiques pour les communes; à cet égard, il a été estimé que population, lits et nuitées sont plus importants que commerces et cafés/restaurants. Ainsi, les 3/4 du budget, après déduction forfaitaire, sont donc répartis en fonction des 3 critères les plus importants, et le quart restant en fonction du nombre de commerces et cafés/restaurants.

Depuis le recensement fédéral de 2008, les établissements du secteur tertiaire - dont font partie les commerces et les cafés/restaurants - ne sont plus disponibles par branches et par communes dans la consultation des statistiques; le détail n'apparaissant plus qu'au niveau des districts, MVT a pris en compte l'intégralité des établissements du secteur tertiaire pour chaque commune, sous déduction des cafés/restaurants.

#### Critères

**Population:** Selon recensement au 31 décembre 2010, *chiffres fournis par le SCRIS*

**Lits:** Nombre de lits tous établissements hôteliers confondus, base 2010, *chiffres fournis par MVT*

**Nuitées d'hôtels:** Nombre de nuitées d'hôtels prises en considération pour le calcul de la taxe de séjour, base 2010, *chiffres fournis par la Taxe de séjour de la Riviera et de Villeneuve pour le district de Riviera-Pays-d'Enhaut.*

Les nuitées d'hôtels ne comprennent que les hôtels, toutes catégories confondues. Les campings, auberges de jeunesse, cliniques, pensionnats, instituts et résidences secondaires ne sont pas comptés, car il n'est pas possible d'avoir une base de calcul identique pour ces catégories.

**Etablissements:** Nombre d'établissements du secteur tertiaire, selon le recensement fédéral des entreprises de 2008, tous types confondus, chiffres fournis par l'OFS

**Cafés/restaurants:** Nombre de cafés/restaurants selon le registre public des licences d'établissements (état 07.06.2011), comprenant les restaurants, cafés, tea-rooms, bars, cantines, buvettes et traiteurs, *chiffres fournis par le SELT*



## ANNEXE V

## Comptes 2009-2010, budget 2011

|                                      | Budget 2011    |                   | Résultats 31.05.2011 |                   | Budget 2010    |                   | Résultats 2010 |                   | Budget 2009    |                   | Résultats 2009 |                   |
|--------------------------------------|----------------|-------------------|----------------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|
|                                      | Charges        | Produits          | Charges              | Produits          | Charges        | Produits          | Charges        | Produits          | Charges        | Produits          | Charges        | Produits          |
| <b>Général</b>                       |                |                   |                      |                   |                |                   |                |                   |                |                   |                |                   |
| Subventions                          |                | 2'394'486         |                      | 1'151'853         |                | 2'399'386         |                | 2'385'220         |                | 2'304'322         |                | 2'317'403         |
| Contributions                        |                | 123'792           |                      | 0                 |                | 123'792           |                | 123'792           |                | 123'792           |                | 123'792           |
| Cotisations, dons                    |                | 123'125           |                      | 86'415            |                | 127'125           |                | 115'337           |                | 144'000           |                | 127'680           |
| Taxe de séjour                       |                | 1'200'000         |                      | 400'000           |                | 1'043'700         |                | 1'033'514         |                | 1'090'991         |                | 1'099'117         |
| Autres produits                      |                | 0                 |                      | 0                 |                | 83'731            |                | 118'624           |                | 0                 |                | 10'000            |
| Amortissements                       | 86'000         |                   | 0                    |                   | 118'000        |                   | 188'732        |                   | 84'000         |                   | 120'494        |                   |
| Provisions                           | 0              |                   | 0                    |                   | 0              |                   | 85'000         |                   | 0              |                   | 65'000         |                   |
|                                      | <u>86'000</u>  | <u>3'841'403</u>  | <u>0</u>             | <u>1'638'268</u>  | <u>118'000</u> | <u>3'777'734</u>  | <u>273'732</u> | <u>3'776'487</u>  | <u>84'000</u>  | <u>3'663'105</u>  | <u>185'494</u> | <u>3'677'992</u>  |
| Bénéfice                             |                | <u>-3'755'403</u> |                      | <u>-1'638'268</u> |                | <u>-3'659'734</u> |                | <u>-3'502'755</u> |                | <u>-3'579'105</u> |                | <u>-3'492'498</u> |
| <b>Administration &amp; Finances</b> |                |                   |                      |                   |                |                   |                |                   |                |                   |                |                   |
| Produits financiers                  |                | 5'000             |                      | 5'636             |                | 5'000             |                | 8'476             |                | 5'000             |                | 7'336             |
| Produits divers                      |                | 26'000            |                      | 2'703             |                | 66'000            |                | 77'632            |                | 26'000            |                | 33'132            |
| Frais de personnel                   | 263'600        |                   | 99'359               |                   | 258'000        |                   | 268'298        |                   | 253'000        |                   | 258'652        |                   |
| Frais de représ./déplac./véhicules   | 40'200         |                   | 9'229                |                   | 40'500         |                   | 37'445         |                   | 45'500         |                   | 40'304         |                   |
| Frais de gestion                     | 200'600        |                   | 58'311               |                   | 207'600        |                   | 191'461        |                   | 203'200        |                   | 197'928        |                   |
| Frais informatique                   | 90'000         |                   | 43'162               |                   | 113'000        |                   | 138'611        |                   | 83'000         |                   | 79'080         |                   |
| Frais financiers                     | 7'500          |                   | 1'524                |                   | 9'000          |                   | 6'493          |                   | 9'500          |                   | 7'368          |                   |
| Frais de locaux                      | 228'200        |                   | 105'049              |                   | 227'300        |                   | 224'766        |                   | 218'300        |                   | 220'306        |                   |
| Frais divers                         | 9'000          |                   | -9'000               |                   | 9'000          |                   | 9'000          |                   | 8'000          |                   | 9'000          |                   |
| Réductions sur ventes                | 0              |                   | -482                 |                   | 0              |                   | 138            |                   | 0              |                   | 310            |                   |
|                                      | <u>839'100</u> | <u>31'000</u>     | <u>307'152</u>       | <u>8'339</u>      | <u>864'400</u> | <u>71'000</u>     | <u>876'213</u> | <u>86'108</u>     | <u>820'500</u> | <u>31'000</u>     | <u>812'949</u> | <u>40'468</u>     |
| Perte                                |                | <u>808'100</u>    |                      | <u>298'813</u>    |                | <u>793'400</u>    |                | <u>790'105</u>    |                | <u>789'500</u>    |                | <u>772'481</u>    |
| <b>Marketing partenaires</b>         |                |                   |                      |                   |                |                   |                |                   |                |                   |                |                   |
| Produits publicitaires               |                | 19'000            |                      | 11'885            |                | 35'000            |                | 24'730            |                | 55'000            |                | 55'970            |
| Commissions encaissées               |                | 159'000           |                      | 12'603            |                | 179'000           |                | 348'863           |                | 153'000           |                | 108'304           |
| Organisation forfaits                |                | 18'000            |                      | 15'675            |                | 31'000            |                | 20'444            |                | 38'000            |                | 26'866            |
| Animation                            |                | 155'000           |                      | 144'777           |                | 180'000           |                | 181'268           |                | 165'000           |                | 180'965           |
| Ventes diverses                      |                | 714'300           |                      | 272'828           |                | 722'000           |                | 731'082           |                | 769'000           |                | 711'419           |
| Produits divers                      |                | 10'500            |                      | 2'889             |                | 11'700            |                | 13'132            |                | 10'500            |                | 16'143            |

## ANNEXE V (suite)

## Comptes 2009-2010, budget 2011

|                                    | Budget 2011      |                  | Résultats<br>31.05.2011 |                | Budget 2010      |                  | Résultats 2010   |                  | Budget 2009      |                  | Résultats 2009   |                  |
|------------------------------------|------------------|------------------|-------------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                    | Charges          | Produits         | Charges                 | Produits       | Charges          | Produits         | Charges          | Produits         | Charges          | Produits         | Charges          | Produits         |
| Frais de personnel                 | 1'125'200        |                  | 445'750                 |                | 1'083'400        |                  | 1'083'015        |                  | 1'087'500        |                  | 1'055'195        |                  |
| Frais de représ./déplac./véhicules | 12'000           |                  | 5'966                   |                | 12'300           |                  | 12'323           |                  | 8'000            |                  | 8'553            |                  |
| Frais informatique                 | 30'000           |                  | 7'800                   |                | 40'000           |                  | 26'505           |                  | 35'000           |                  | 24'519           |                  |
| Frais de locaux                    | 157'500          |                  | 24'589                  |                | 213'600          |                  | 191'988          |                  | 207'600          |                  | 209'109          |                  |
| Frais de voyages individuels       | 1'000            |                  | 280                     |                | 3'000            |                  | 1'533            |                  | 0                |                  | 137              |                  |
| Frais documentation matériel       | 133'000          |                  | -4'358                  |                | 100'000          |                  | 136'037          |                  | 175'700          |                  | 136'458          |                  |
| Frais divers                       | 33'000           |                  | 143                     |                | 31'000           |                  | 22'478           |                  | 21'000           |                  | 18'905           |                  |
| Frais organisation forfaits        | 15'500           |                  | 0                       |                | 28'300           |                  | 16'883           |                  | 42'900           |                  | 27'950           |                  |
| Frais animation                    | 111'500          |                  | 83'692                  |                | 121'500          |                  | 99'458           |                  | 173'500          |                  | 177'069          |                  |
| Achats divers                      | 660'900          |                  | 208'906                 |                | 665'600          |                  | 677'601          |                  | 709'100          |                  | 665'596          |                  |
| Réductions sur ventes              | 0                |                  | -12'801                 |                | 0                |                  | 8'248            |                  | 0                |                  | -15'121          |                  |
|                                    | <u>2'279'600</u> | <u>1'075'800</u> | <u>759'967</u>          | <u>460'657</u> | <u>2'298'700</u> | <u>1'158'700</u> | <u>2'276'068</u> | <u>1'319'519</u> | <u>2'460'300</u> | <u>1'190'500</u> | <u>2'308'370</u> | <u>1'099'667</u> |
| Perte                              |                  | <u>1'203'800</u> |                         | <u>299'310</u> |                  | <u>1'140'000</u> |                  | <u>956'549</u>   |                  | <u>1'269'800</u> |                  | <u>1'208'703</u> |
| <b>Marketing clients</b>           |                  |                  |                         |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Participations partenaires         |                  | 165'000          |                         | 118'759        |                  | 295'000          |                  | 390'824          |                  | 473'500          |                  | 572'915          |
| Produits publicitaires             |                  | 42'000           |                         | 0              |                  | 38'600           |                  | 43'000           |                  | 69'000           |                  | 67'662           |
| Frais de personnel                 | 903'500          |                  | 323'254                 |                | 880'500          |                  | 896'304          |                  | 1'015'300        |                  | 980'231          |                  |
| Frais de représ./déplac./véhicules | 30'500           |                  | 14'749                  |                | 32'500           |                  | 28'917           |                  | 32'500           |                  | 28'918           |                  |
| Frais de matériel promotionnel     | 68'000           |                  | 3'998                   |                | 59'000           |                  | 115'465          |                  | 149'500          |                  | 142'487          |                  |
| Frais de voyages individuels       | 59'500           |                  | 19'607                  |                | 61'500           |                  | 60'481           |                  | 88'500           |                  | 81'993           |                  |
| Frais de foires & salons           | 23'500           |                  | 6'000                   |                | 20'200           |                  | 15'274           |                  | 59'100           |                  | 59'119           |                  |
| Frais de voyages collectifs        | 21'000           |                  | 2'972                   |                | 30'400           |                  | 26'852           |                  | 86'500           |                  | 99'620           |                  |
| Frais associations & membres       | 48'660           |                  | 11'794                  |                | 50'300           |                  | 49'147           |                  | 95'750           |                  | 91'349           |                  |
| Frais de publicité/mailings        | 298'000          |                  | 129'215                 |                | 227'500          |                  | 219'160          |                  | 204'500          |                  | 214'842          |                  |
| Frais de réceptions                | 278'000          |                  | 67'450                  |                | 419'000          |                  | 581'111          |                  | 283'000          |                  | 372'000          |                  |
| Frais études de marchés            | 20'000           |                  | 0                       |                | 5'000            |                  | 4'778            |                  | 10'000           |                  | 9'028            |                  |
| Partenariats                       | 20'500           |                  | 0                       |                | 20'000           |                  | 20'500           |                  | 10'000           |                  | 3'384            |                  |
| Frais divers                       | 53'000           |                  | -46'500                 |                | 57'000           |                  | 49'241           |                  | 45'000           |                  | 49'953           |                  |
| Réductions sur ventes              | 0                |                  | -2'890                  |                | 0                |                  | -400             |                  | 0                |                  | -13'068          |                  |
|                                    | <u>1'824'160</u> | <u>207'000</u>   | <u>529'649</u>          | <u>118'759</u> | <u>1'862'900</u> | <u>333'600</u>   | <u>2'066'830</u> | <u>433'824</u>   | <u>2'079'650</u> | <u>542'500</u>   | <u>2'119'856</u> | <u>640'577</u>   |
| Perte                              |                  | <u>1'617'160</u> |                         | <u>410'890</u> |                  | <u>1'529'300</u> |                  | <u>1'633'006</u> |                  | <u>1'537'150</u> |                  | <u>1'479'279</u> |

## ANNEXE V (suite)

## Comptes 2009-2010, budget 2011

|  | Budget 2011      |                  | Résultats<br>31.05.2011 |                  | Budget 2010      |                  | Résultats 2010   |                  | Budget 2009    |                  | Résultats 2009 |                  |
|--|------------------|------------------|-------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|
|  | Charges          | Produits         | Charges                 | Produits         | Charges          | Produits         | Charges          | Produits         | Charges        | Produits         | Charges        | Produits         |
| <b>Convention bureau</b>                   |                  |                  |                         |                  |                  |                  |                  |                  |                |                  |                |                  |
| Participations partenaires                 |                  | 241'500          |                         | 0                | 230'000          |                  | 193'818          |                  | 0              |                  |                | 0                |
| Commissions encaissées                     |                  | 71'000           |                         | 0                | 63'500           |                  | 93'700           |                  | 80'000         |                  |                | 80'833           |
| Affaires séminaires, incentives, groupes   |                  | 613'000          |                         | 107'349          | 610'000          |                  | 703'691          |                  | 564'000        |                  |                | 541'756          |
| Frais de personnel                         | 365'500          |                  | 133'674                 |                  | 341'000          |                  | 338'697          |                  | 193'500        |                  | 189'465        |                  |
| Frais de représentation/déplacements       | 5'200            |                  | 2'237                   |                  | 5'200            |                  | 5'211            |                  | 5'200          |                  | 4'816          |                  |
| Frais de gestion                           | 2'700            |                  | 2'941                   |                  | 3'700            |                  | 2'678            |                  | 3'700          |                  | 2'678          |                  |
| Frais de voyages individuels               | 25'500           |                  | 2'556                   |                  | 26'000           |                  | 8'328            |                  | 0              |                  | 1'008          |                  |
| Frais de foires & salons                   | 32'600           |                  | 13'500                  |                  | 31'000           |                  | 36'612           |                  | 0              |                  | 0              |                  |
| Frais de voyages collectifs                | 85'000           |                  | 2'099                   |                  | 60'000           |                  | 62'087           |                  | 0              |                  | 0              |                  |
| Frais associations & membres               | 44'500           |                  | 39'000                  |                  | 41'500           |                  | 40'431           |                  | 0              |                  | 0              |                  |
| Frais de réceptions                        | 30'000           |                  | 4'148                   |                  | 10'000           |                  | 10'374           |                  | 0              |                  | 0              |                  |
| Frais divers                               | 17'000           |                  | 0                       |                  | 19'000           |                  | 9'131            |                  | 10'000         |                  | 8'295          |                  |
| Frais affaires sémin., incentives, groupes | 500'000          |                  | 155'983                 |                  | 497'000          |                  | 573'701          |                  | 448'000        |                  | 434'553        |                  |
| Réductions sur ventes                      | 0                |                  | -3'397                  |                  | 0                |                  | 2'949            |                  | 0              |                  | -2'178         |                  |
|  | <u>1'108'000</u> | <u>925'500</u>   | <u>352'741</u>          | <u>107'349</u>   | <u>1'034'400</u> | <u>903'500</u>   | <u>1'090'199</u> | <u>991'209</u>   | <u>660'400</u> | <u>644'000</u>   | <u>638'637</u> | <u>622'589</u>   |
| Perte                                      |                  | <u>182'500</u>   |                         | <u>245'392</u>   |                  | <u>130'900</u>   |                  | <u>98'990</u>    |                | <u>16'400</u>    |                | <u>16'048</u>    |
| <b>Récapitulation</b>                      |                  |                  |                         |                  |                  |                  |                  |                  |                |                  |                |                  |
| Total des charges                          | 6'136'860        |                  | 1'949'509               |                  | 6'178'400        |                  | 6'583'042        |                  | 6'104'850      |                  | 6'065'305      |                  |
| Total des produits                         |                  | <u>6'080'703</u> |                         | <u>2'333'372</u> |                  | <u>6'244'534</u> |                  | <u>6'607'147</u> |                | <u>6'071'105</u> |                | <u>6'081'293</u> |
| <b>Excédent de charges/produits</b>        |                  | <b>56'157</b>    |                         | <b>-383'863</b>  |                  | <b>-66'134</b>   |                  | <b>-24'105</b>   |                | <b>33'745</b>    |                | <b>-15'988</b>   |
| <b>Budget d'investissements</b>            |                  |                  |                         |                  |                  |                  |                  |                  |                |                  |                |                  |
| Mobilier & machines                        |                  | 20'000           |                         | 0                | 20'000           |                  | 0                |                  | 10'000         |                  | 5'086          |                  |
| Informatique / WEB                         |                  | 20'000           |                         | 5'887            | 140'000          |                  | 171'672          |                  | 70'000         |                  | 58'808         |                  |
| Locaux                                     |                  | 0                |                         | 0                | 0                |                  | 0                |                  | 0              |                  | 0              |                  |
| Véhicules                                  |                  | 0                |                         | 0                | 70'000           |                  | 70'660           |                  | 0              |                  | 0              |                  |
| <b>Total</b>                               |                  | <b>40'000</b>    |                         | <b>5'887</b>     | <b>230'000</b>   |                  | <b>242'332</b>   |                  | <b>80'000</b>  |                  | <b>63'894</b>  |                  |
| <b>Résultat net</b>                        |                  | <b>96'157</b>    |                         | <b>-377'976</b>  | <b>163'866</b>   |                  | <b>218'227</b>   |                  | <b>113'745</b> |                  | <b>47'906</b>  |                  |

## ANNEXE VI

**Budgets 2012-2014**

|                   | 2012          |                   | 2013          |                   | 2014          |                   |
|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|
|                   | Charges       | Produits          | Charges       | Produits          | Charges       | Produits          |
| <b>Général</b>    |               |                   |               |                   |               |                   |
| Subventions       |               | 2'382'269         |               | 2'382'269         |               | 2'382'269         |
| Contributions     |               | 120'818           |               | 120'818           |               | 120'818           |
| Cotisations, dons |               | 121'625           |               | 121'625           |               | 126'450           |
| Taxe de séjour    |               | 1'200'000         |               | 1'200'000         |               | 1'200'000         |
| Amortissements    | 90'000        |                   | 52'000        |                   | 62'000        |                   |
| Provisions        | 0             |                   | 0             |                   | 0             |                   |
|                   | <u>90'000</u> | <u>3'824'712</u>  | <u>52'000</u> | <u>3'824'712</u>  | <u>62'000</u> | <u>3'829'537</u>  |
| Bénéfice          |               | <u>-3'734'712</u> |               | <u>-3'772'712</u> |               | <u>-3'767'537</u> |

| <b>Administration &amp; Finances</b> |                |                |                |                |                |                |
|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Produits financiers                  |                | 5'000          |                | 5'000          |                | 5'000          |
| Produits divers                      |                | 26'000         |                | 26'000         |                | 26'000         |
| Frais de personnel                   | 270'500        |                | 273'500        |                | 275'000        |                |
| Frais de représ./déplac./véhicules   | 40'200         |                | 40'200         |                | 40'200         |                |
| Frais de gestion                     | 201'600        |                | 205'600        |                | 208'600        |                |
| Frais informatique/WEB               | 95'000         |                | 95'000         |                | 100'000        |                |
| Frais financiers                     | 7'500          |                | 7'500          |                | 7'500          |                |
| Frais de locaux                      | 228'700        |                | 230'700        |                | 230'700        |                |
| Frais divers                         | 9'000          |                | 9'000          |                | 10'000         |                |
|                                      | <u>852'500</u> | <u>31'000</u>  | <u>861'500</u> | <u>31'000</u>  | <u>872'000</u> | <u>31'000</u>  |
| Perte                                |                | <u>821'500</u> |                | <u>830'500</u> |                | <u>841'000</u> |

| <b>Marketing partenaires</b>       |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Produits publicitaires             |                  | 25'000           |                  | 25'000           |                  | 25'000           |
| Commissions encaissées             |                  | 130'000          |                  | 135'000          |                  | 140'000          |
| Organisation forfaits              |                  | 19'000           |                  | 19'000           |                  | 19'000           |
| Animation                          |                  | 150'000          |                  | 150'000          |                  | 150'000          |
| Ventes diverses                    |                  | 734'100          |                  | 734'100          |                  | 734'100          |
| Produits divers                    |                  | 11'000           |                  | 11'000           |                  | 11'000           |
| Frais de personnel                 | 1'157'000        |                  | 1'174'500        |                  | 1'193'500        |                  |
| Frais de représ./déplac./véhicules | 7'500            |                  | 7'500            |                  | 7'500            |                  |
| Frais informatique                 | 30'000           |                  | 30'000           |                  | 30'000           |                  |
| Frais de locaux                    | 162'000          |                  | 162'100          |                  | 164'500          |                  |
| Frais matériel accueil             | 138'000          |                  | 128'000          |                  | 126'000          |                  |
| Frais divers                       | 28'000           |                  | 30'000           |                  | 33'000           |                  |
| Frais organisation forfaits        | 16'500           |                  | 16'500           |                  | 16'500           |                  |
| Frais animation                    | 112'000          |                  | 112'000          |                  | 112'000          |                  |
| Achats divers                      | 680'900          |                  | 680'900          |                  | 680'900          |                  |
|                                    | <u>2'331'900</u> | <u>1'069'100</u> | <u>2'341'500</u> | <u>1'074'100</u> | <u>2'363'900</u> | <u>1'079'100</u> |
| Perte                              |                  | <u>1'262'800</u> |                  | <u>1'267'400</u> |                  | <u>1'284'800</u> |

| <b>Marketing clients</b>           |         |         |         |         |           |         |
|------------------------------------|---------|---------|---------|---------|-----------|---------|
| Participations partenaires         |         | 175'000 |         | 175'000 |           | 175'000 |
| Produits publicitaires             |         | 46'500  |         | 43'000  |           | 46'500  |
| Frais de personnel                 | 987'700 |         | 995'500 |         | 1'018'000 |         |
| Frais de représ./déplac./véhicules | 26'500  |         | 28'500  |         | 30'500    |         |
| Frais de matériel promotionnel     | 94'000  |         | 93'000  |         | 58'000    |         |
| Frais de voyages individuels       | 55'500  |         | 55'500  |         | 60'500    |         |
| Frais de foires & salons           | 28'500  |         | 28'500  |         | 28'500    |         |
| Frais de voyages collectifs        | 26'000  |         | 20'500  |         | 20'500    |         |
| Frais associations & membres       | 49'660  |         | 49'660  |         | 49'660    |         |
| Frais de publicité/mailings        | 318'000 |         | 324'000 |         | 328'000   |         |