



PREAVIS N°11/2019

Objet : Centre aquatique Région Morges SA (CARM)

Monsieur le Président,
Mesdames et Messieurs les Conseillers,

1. Préambule

Lors de sa séance du 30 octobre 2013, votre Conseil adoptait le préavis municipal n° 03/2013 portant sur un crédit de CHF 9'981.-- (plafonné à CHF 12'000.--) pour participer au capital de la société Centre aquatique Région Morges SA (CARM). Notre Commune, après avoir été rejointe par trente-trois communes du District de Morges, permettait la constitution du CARM, chargée du recrutement du partenaire privé pour la conception, la réalisation et l'exploitation du futur Centre aquatique sur le site du Parc des Sports, dans l'esprit d'un partenariat public privé.

Le cadre défini pour le financement du Centre aquatique prévoyait une répartition des coûts de max. CHF 15'000'000.-- à la charge de La Ville de Morges, de max. CHF 15'000'000.-- à la charge des autres communes actionnaires et le solde (mais au minimum CHF 15'000'000.--) à la charge du partenaire privé.

Entre 2014 et 2019, CARM a conduit les études dans le cadre du mandat politique qui lui a été confié par les communes actionnaires, études ayant permis de présenter le 27 novembre 2018 aux autorités politiques de la région un projet architectural et un concept d'exploitation répondant aux exigences du cahier des charges, émanant du mandat politique initial.

2. Objet du préavis

Le présent préavis porte sur l'octroi par notre Commune d'un crédit maximum de CHF 321'712.-- à titre de participation aux coûts de réalisation et d'un crédit maximum de CHF 4'143.-- par an durant 30 ans à titre de contribution pérenne aux coûts d'exploitation.

Parallèlement au présent préavis, CARM recommandera aux 33 autres communes actionnaires ainsi qu'aux communes non-actionnaires du District le dépôt de préavis visant à l'allocation des moyens pour assurer la part du financement dévolue aux autres communes du district.

3. En quelques étapes, d'un bassin couvert vers un Centre aquatique

Les prémices du Centre aquatique remontent à 2005, lorsque la Municipalité de Morges sollicitait un crédit d'étude de CHF 25'000.-- pour étudier la couverture de l'actuel bassin olympique. Dès 2007, l'option d'une piscine couverte évoquée pour répondre aux mêmes



besoins prenait une dimension régionale, tandis que la possibilité d'une réalisation en partenariat public privé (PPP) était envisagée en 2008 pour la première fois.

Les années suivantes, les réflexions - menées sous le pilotage de la toute nouvelle association économique régionale ARCAM - ont permis de retenir le Parc des Sports comme site d'accueil, d'établir une étude de faisabilité architecturale, de vérifier la faisabilité de principe d'un partenariat public privé et de définir la procédure de mise en œuvre d'un tel partenariat ainsi que les structures organisationnelles et de gouvernance nécessaires. L'option d'une réalisation dans le cadre d'un PPP a également eu pour conséquence d'imposer la nécessité d'ajouter aux affectations publiques (essentiellement la piscine couverte), par essence déficitaires, des affectations privées bénéficiaires susceptibles d'intéresser un partenaire privé et de permettre de supporter une part d'investissement et les frais d'exploitation de l'équipement.

Ainsi était née la notion d'un Centre aquatique, découlant de la volonté de réaliser le futur équipement régional dans le cadre d'un PPP.

3.1. Le mandat politique

En précisant « *le contexte dans lequel doit s'inscrire le projet de Centre aquatique* », le mandat politique du 8 novembre 2013, issu des réflexions des élus des communes du District, a représenté le cadre fondamental pour tous les travaux de CARM. Il clarifiait notamment les objectifs généraux du projet ainsi que les exigences conceptuelles, organisationnelles et financières.

3.1.1. Quant aux objectifs du projet

Il ressort clairement du mandat politique que la volonté ayant présidé à la constitution de CARM n'était pas de construire une simple piscine couverte, mais un équipement plus ambitieux. Le mandat politique dit à ce sujet qu' « *avec la réalisation d'un Centre aquatique régional au Parc des Sports à Morges, les communes se dotent d'une infrastructure régionale phare* » et précise plus loin qu' « *en construisant ensemble ce Centre aquatique, elles [les communes] démontrent une volonté d'offrir à la population un équipement sportif et de loisirs visant à améliorer la qualité de vie et à accroître la diversité et l'attractivité de la Région* ».

3.1.2. Quant au positionnement du projet

Concrétisant l'objectif de réaliser un équipement phare, le mandat politique précise la vocation du Centre aquatique de répondre à de multiples besoins et utilisateurs, et de devenir un lieu convivial et ludique, centré sur le sport, l'éducation, l'émotion, le bien-être et le tourisme.

3.2. Historique du projet depuis la constitution de CARM

En 2014, 34 communes ont constitué le CARM, régissant l'action de la société par un mandat politique fixant les objectifs du futur Centre aquatique, les attentes des collectivités et le cadre financier.

Entre 2014 et aujourd'hui, le CARM a conduit le projet dans le respect strict du mandat politique qui lui a été donné.



Sous la conduite d'un Conseil d'administration composé de 7 membres (4 représentants politiques - MM. Vincent Jaques et Eric Züger pour Morges, Mme Anne-Christine Ganshof et M. Luc Maurer pour les autres communes, et 3 trois membres experts) et d'un chef de projet professionnel mandaté, le CARM a conduit les étapes suivantes :

| | |
|-----------------------------|--|
| 2014 - 2015 | Coordination avec le projet de PPA Parc des Sports, élaboration d'études préliminaires, élaboration du cahier des charges pour l'appel d'offres à partenaire privé. |
| 2016 | Lancement de l'appel d'offres, phase de préqualification, sélection de 4 groupements candidats. |
| 2017 | Définition des bases contractuelles, élaboration du cahier des charges principal pour l'appel d'offres principal, lancement de la procédure de marché, dialogues avec les groupements soumissionnaires, suivi de la procédure. |
| 2018 | Suivi de la procédure, évaluation des projets rendus en avril, décision de mise un terme à la procédure et poursuite du développement parallèle des 2 derniers groupements en lice, évaluation des projets, désignation du projet lauréat et présentation aux autorités politiques et au public. |
| Novembre 2018 - aujourd'hui | Clarification du périmètre du droit de superficie (DDP), clarification des servitudes nécessaires, clarification du financement, négociation des conditions de financement, pilotage de l'évolution du projet sur la base des conditions de financement et des retours, définition de la clé de répartition pour la contribution des communes hors Morges. |

3.2.1. Déroulement de la procédure de marché

Pour aboutir à la désignation du partenaire privé et à la sélection du projet, le CARM a conduit une procédure complexe, puisqu'il s'agissait de comparer les dossiers des groupements soumissionnaires dans leur globalité, tenant compte de

- la qualité de l'offre économique ;
- la qualité urbanistique et architecturale ;
- la qualité du modèle commercial ;
- la qualité fonctionnelle de l'infrastructure ;
- la qualité et la durabilité du construit.

La procédure s'est tenue en deux phases, une phase de préqualification et la phase finale.

3.2.2. Déroulement de la procédure de marché

La préqualification a été lancée en mai 2016 et les groupements avaient 4 mois pour constituer une équipe interdisciplinaire apte à remplir tous les rôles (concepteur, constructeur, exploitant et investisseur) et présenter des premières esquisses d'un projet et d'un concept d'exploitation.

Quatre groupements ont répondu à l'appel d'offres et ont été préqualifiés. Ce nombre peut paraître faible mais il s'explique pour plusieurs raisons. Parmi elles, citons la complexité de la procédure, les exigences élevées et le nombre restreint d'exploitants de bains expérimentés.



3.2.3. La phase finale

La procédure finale a été lancée le 15 septembre 2017 pour une présentation intermédiaire (dialogue) en décembre 2017 et un dépôt des offres au 15 mars 2018. Un des groupements préqualifiés s'est retiré dès le lancement de la procédure finale. Les trois groupements alors encore en lice ont présenté en décembre leur projet architectural et le jury a formulé des recommandations quant à l'évolution des projets. Suite à cela, un deuxième groupement a décidé de se retirer.

Les deux derniers groupements en lice ont déposé leurs offres le 15 mars 2018. Si les deux offres répondaient au programme et au cahier des charges, elles sortaient néanmoins du cadre financier régissant le partenariat.

Le Conseil d'administration de CARM a décidé de mettre un terme à la procédure en marché public, constatant qu'elle n'avait pas permis de déboucher sur un résultat pleinement satisfaisant, et de poursuivre les travaux avec les deux groupements en vue d'une passation de gré à gré. Cette décision a eu pour avantage principal de permettre un échange plus soutenu pour faire évoluer les projets et a permis au Conseil d'administration de retenir le partenaire privé **Les bains du Parc**, dans sa séance du 5 octobre 2018.

4. Le projet

Le mandat de CARM, tel qu'il ressort du mandat politique validé par les 34 communes actionnaires, était de sélectionner le partenaire privé chargé de la conception architecturale, de la construction, de l'exploitation et du cofinancement du futur Centre aquatique.

4.1. Le partenaire privé

Le lauréat désigné au terme de la procédure de marché est le groupement **Les Bains du Parc**, composé des entreprises suivantes :

| | | |
|-------------------------|----------|----------------------|
| Cougar Management SA | Morges | Pilote du groupement |
| Groupe Recrea | Caen / F | Exploitant |
| Chabanne architecte | Lyon / F | Architecture |
| Partner Line | Lausanne | Architecture |
| Kéo Ingénierie | Lyon / F | Génie CVSE - fluides |
| AZ Ingénieurs | Lausanne | Génie CVSE - fluides |
| Monod-Piguet + Associés | Lausanne | Génie civil |

Le groupement est constitué d'entreprises particulièrement qualifiées et compétentes pour concevoir, réaliser et exploiter le Centre aquatique.

Cougar Management SA est une entreprise du Groupe Cougar sis à Morges et actif dans le conseil aux maîtres d'ouvrage et collectivités, dans la direction de projets immobiliers, la planification générale et le développement immobilier.

Le Groupe Récréa, sis à Caen en Normandie (France) est actif depuis 28 ans dans l'exploitation de bains en délégation des collectivités publiques. Il exploite à ce jour 57 piscines publiques et centres aquatiques sur le territoire français.

Le Bureau Chabanne architecte (Lyon), qui a conçu à ce jour 38 centres aquatiques, dispose d'une somme d'expérience et de compétences reconnues dans ce domaine. Pour la conception du Centre aquatique sur le site du Parc des Sports à Morges, il s'est adjoint les services d'un bureau local d'architecture, de son partenaire habituel pour les questions d'ingénierie, renforcé lui-même de deux bureaux lausannois.

Les acteurs principaux du groupement prévoient constituer la Société anonyme Les Bains du Parc SA dont le siège se trouvera à Morges.

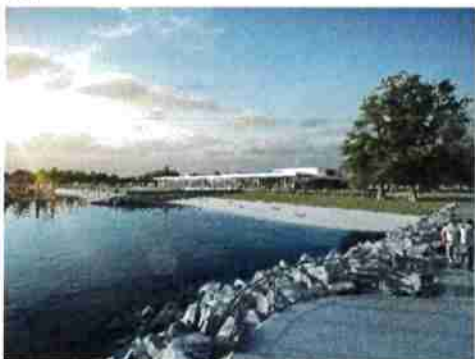
4.2. Le projet architectural

Un des enjeux les plus importants pour le Centre aquatique est la qualité de son implantation sur le site du Parc des Sports. Cet enjeu avait été identifié dès le début du projet. Ainsi, le mandat politique précise ce qui suit :

« Compte tenu de la qualité paysagère du site sélectionné, une attention toute particulière devra être portée à l'intégration de la construction et des aménagements choisis, ainsi qu'à leur caractère économiquement supportable. Dans le même esprit, les équipements devront être exemplaires sur le plan environnemental et énergétique ».

4.2.1. Architecture et implantation

Inspiré du paysage exceptionnel qu'offre le site, le projet architectural conçu par le Bureau Chabanne architecte évoque à la fois le Lac dont il reprend la rectiligne et les montagnes dont il reproduit les reliefs. Le bâtiment s'intègre avec respect et finesse sur le site.



Vue du Centre aquatique depuis l'embouchure de la Morges



Implantation à l'emplacement des bâtiments actuels

Le choix d'un profil bas et d'une architecture subtile et discrète confère au bâtiment la propriété de se confondre naturellement avec le site, sans jamais s'effacer.

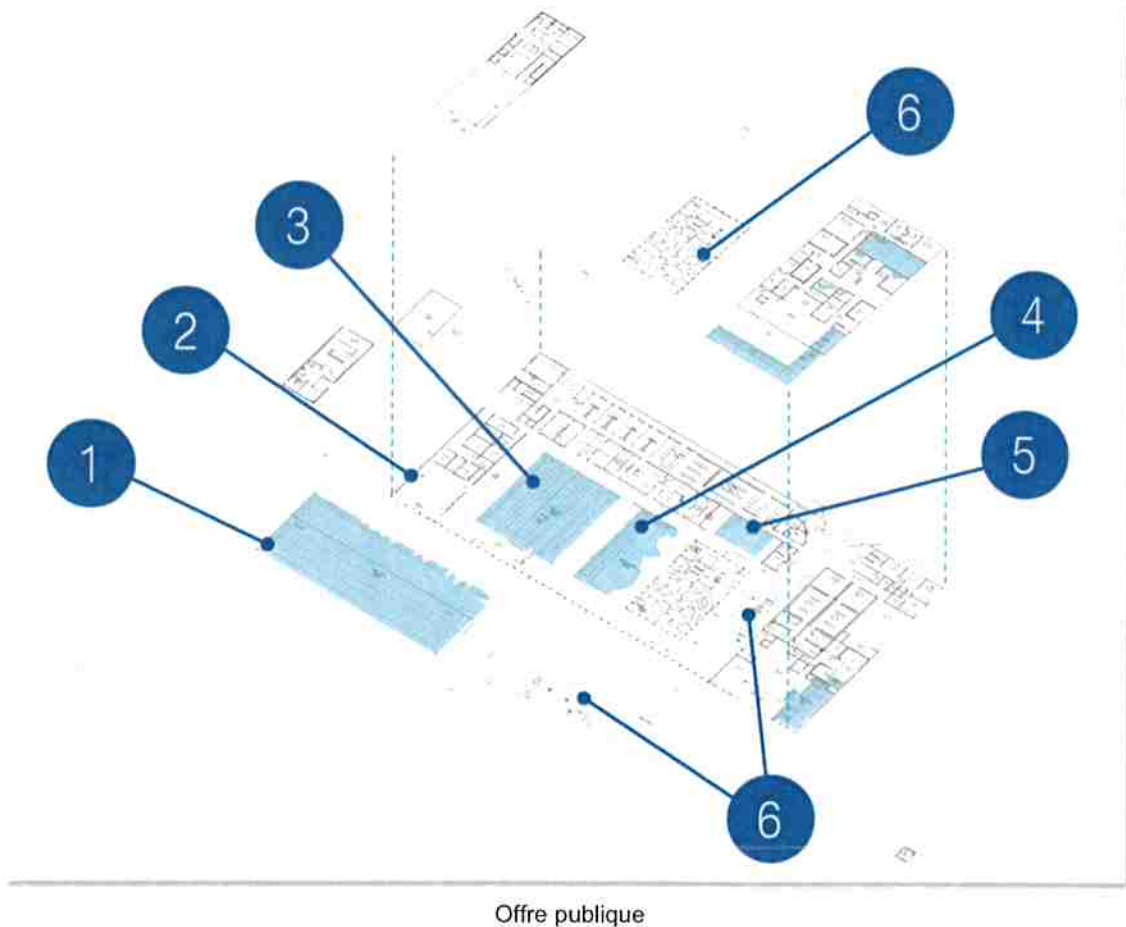


Rapport du Centre aquatique aux autres équipements emblématiques de la Ville de Morges

Les réactions à la présentation du projet ont permis d'établir que cet enjeu lié à la qualité urbanistique et architecturale du projet a été rempli.

4.2.2. Programme des locaux

Le programme des locaux est articulé entre un programme public dont les éléments ont été imposés dans le cahier des charges, et un programme privé à la discrétion du partenaire privé, dans les limites toutefois du règlement du PPA (plan partiel d'affectation).



Offre publique

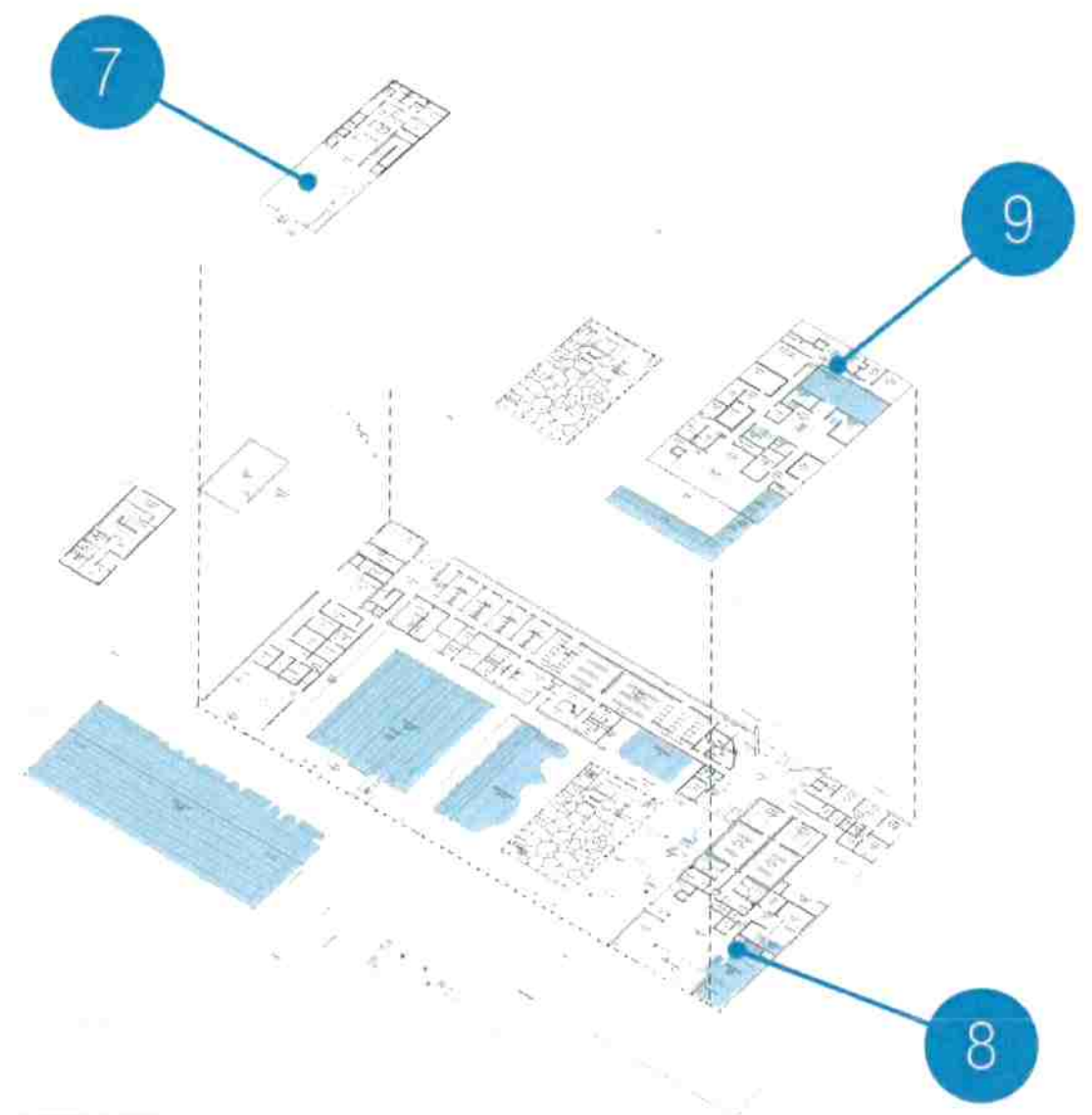
L'offre publique définie dans le cahier des charges est imposée au partenaire privé. L'offre publique est destinée à répondre aux besoins publics ou à fournir des prestations générales de service public :

- ❶ Bassin 50 m. extérieur entièrement réhabilité ;
- ❷ Buvette 4 saisons ;
- ❸ Bassin 25 m 8 lignes ;
- ❹ Bassin multifonctions ;
- ❺ Bassin aquagym / aquasport
- ❻ Espaces ludiques (toboggans, pataugeoire intérieure, splash pad et bassin extérieur).



Autres éléments non illustrés :

- Vestiaires scolaires ;
- Salle de cours ;
- Dépôts pour les clubs sportifs.



Offre privée

Offre privée

La définition de l'offre privée a été largement laissée à l'appréciation du partenaire privé, dans les contraintes du PPA :

- ⑦ Restaurant ;
- ⑧ Espace bien-être / spa
- ⑨ Espace bien-être / spa





4.2.3. Aspects énergétiques et environnementaux

Sur le plan énergétique, le Centre aquatique sera relié à la future station de pompage de Morges-Lac qui alimentera en chaleur à distance Morges Gare-Sud. L'aquathermie permettra de couvrir les besoins en chauffage et en refroidissement avec une énergie renouvelable. La toiture présentera des panneaux photovoltaïques pour couvrir 20% des besoins électriques en conditions normales ainsi que des capteurs solaires thermiques associés à des pompes à chaleur pour le préchauffage des bassins extérieurs. Ces installations de production seront complétées par des systèmes de récupération de chaleur sur les eaux usées et sur les groupes froids des chambres froides de la cuisine ainsi que d'un système de déshumidification thermodynamique avec restitution de chaleur sur l'air et les bassins.

Avec sa réhabilitation complète, le bassin extérieur de 50m. se verra équipé d'une couverture thermique qui limitera la déperdition nocturne de chaleur et réduira d'autant la consommation énergétique. Cet équipement aura pour effet supplémentaire de permettre de prolonger la saison d'utilisation du bassin extérieur.

Le choix des matériaux privilégie les solutions durables. C'est ainsi que les bassins de natation seront réalisés en inox sans revêtement de PVC. Sur le plan environnemental, outre l'usage des techniques de filtration et de purification des eaux les plus modernes et outre l'usage de matériaux durables, il s'agit de relever que la production de chlore se fera sur place par électrolyse de sel, ce qui évitera tout transport de matière dangereuse et tout stockage de volumes importants de chlore.

4.3. Le concept d'exploitation

Le Centre aquatique sera ouvert dans son ensemble 50 semaines par année et accueillera les usagers 90 heures par semaine. Les deux dernières semaines nécessaires à l'entretien annuel impliqueront une réduction de l'amplitude de l'offre.

L'année d'exploitation est découpée en trois grandes périodes, la période scolaire caractérisée par la mise à disposition journalière de lignes d'eau pour l'accueil des écoles, la période des petites vacances et la période estivale.

Sur la base du cahier des charges, le concept d'exploitation du Centre aquatique est articulé autour de 5 grands axes :

- Conserver l'identité du site en préservant ses espaces, ses usages et son offre de restauration ;
- Apporter une expérience de nage inédite adaptée à l'accueil scolaire ;
- Développer une dimension loisirs tournée vers la famille, ouverte à l'année et complémentaire aux offres existantes ;
- Innover par une différenciation forte par rapport à la concurrence et par une scénographie de l'espace aquasport ;
- Doter la région d'une destination bien-être à la hauteur de son site d'implantation et des références en Suisse, garantissant un rayonnement pour l'ensemble des acteurs du tourisme local.



Déoulant de l'interprétation des axes mentionnés ci-dessus et articulé sur le principe de la modularité, le concept d'exploitation permet aux usagers du centre un accès aux prestations qu'ils souhaitent. La modularité de l'offre permet également, ce qui était une exigence du cahier des charges, l'exploitation simultanée des différentes offres et la coexistence des différents publics. La répartition spatiale des équipements ainsi que le traitement acoustique des locaux soutiennent cette modularité.

L'offre de base du Centre aquatique (bassins aquatiques) donne accès aux équipements de natation intérieurs et extérieurs. Relevons que grâce à sa nouvelle couverture thermique, le bassin extérieur de 50m. sera ouvert durant 6 mois par année. Les autres utilisations telles que pavillon ludique (toboggans), l'aquagym, le sauna ou l'espace bien-être sont des modules séparés qui font l'objet d'une tarification propre. Relevons enfin que l'exploitation du restaurant est prévue en gérance.

4.4. Les coûts de réalisation

Les coûts de réalisation du projet présenté au terme de la procédure de marché se montent à CHF 65'000'000 (TVA incluse), articulés comme suit :

| CFC | Quoi | Montants en CHF (arrondis) |
|--------------|----------------------------|----------------------------|
| CFC 1 | Travaux préparatoires | 2'900'000 |
| CFC 2 | Bâtiment | 31'650'000 |
| CFC 3 | Equipements d'exploitation | 14'000'000 |
| CFC 4 | Aménagements extérieurs | 1'700'000 |
| CFC 5 | Frais secondaires | 1'900'000 |
| CFC 6 | Honoraires | 12'500'000 |
| CFC 9 | Ameublement et décoration | 800'000 |
| Total | | 65'000'000 |

Dans le cadre de la procédure de marché, ces coûts ont été analysés par CARM, à l'appui de plusieurs spécialistes, et considérés comme pertinents.

4.5. Le business plan

Dans le cadre de la procédure de marché, les groupements soumissionnaires avaient à fournir un business plan pour les quatre premiers exercices d'exploitation, étant acquis que l'année de référence serait l'exercice n° 4.

4.5.1. La fréquentation

L'estimation de la fréquentation est un élément clé du business plan. Une étude de marché avait été jointe au cahier des charges pour servir de base aux réflexions des participants à la procédure de marché. Se basant sur cette étude de marché et à la lumière de son expérience d'exploitant, le partenaire privé estime la fréquentation totale à 407'000 visiteurs (hors restaurant).



Ce chiffre est détaillé comme suit :

| Fréquentation commerciale | Nb de visiteurs / an | Total |
|---|-----------------------------|----------------|
| Famille et sport (bassins de natation) | 210'000 | 290'000 |
| Famille, sport, loisirs (bassins + toboggans) | 80'000 | |
| Bien-être | 65'000 | 65'000 |
| Total fréquentation commerciale | 355'000 | 355'000 |

La fréquentation famille et sport (bassins intérieurs / extérieurs / aquagym) ainsi que famille, sports loisirs (bassins + toboggans), estimée à 290'000 visiteurs par année, est à mettre en regard avec la fréquentation actuelle de la piscine qui est estimée en moyenne à 110'000 à 130'000 usagers sur une période totale d'exploitation de 4 mois, dont 3 mois effectivement propices à la baignade (les conditions météorologiques idéales durant l'été 2018 ont permis d'enregistrer 127'000 entrées).

En comparaison avec l'offre actuelle, des éléments nouveaux sont proposés, comme une vaste offre de cours de gymnastique aquatique et l'offre de toboggans.

| Fréquentation institutionnelle | Nb de visiteurs / an | Total |
|---|-----------------------------|----------------|
| Scolaire, primaire | 25'000 | 32'000 |
| Scolaire, secondaire | 7'000 | |
| Clubs et associations sportives | 20'000 | 20'000 |
| Total fréquentation institutionnelle | 52'000 | 52'000 |
| Total fréquentation Centre aquatique | 407'000 | 407'000 |

La fréquentation scolaire a été estimée sur la base des obligations légales quant aux nombres de leçons de natation exigées pour les différents niveaux scolaires et sur la base des besoins définis par les groupements scolaires. La réalisation de projets de piscines par des communes du district aura une influence réduite sur la fréquentation institutionnelle et diminuera les contraintes opérationnelles imposées à l'exploitant. La fréquentation par les clubs et associations sportives a été estimée sur la base du cahier des charges.

Dans son analyse du business plan, le CARM, s'appuyant sur des spécialistes, considère les estimations de fréquentation comme réalistes, ceci pour les raisons suivantes :

Estimation de l'effet sur la fréquentation estivale

La piscine actuelle accueille en moyenne 120'000 usagers par saison. L'exploitation est fortement tributaire des conditions météorologiques. Ainsi, l'été exceptionnel de 2018 a permis d'accueillir 127'000 usagers (soit une moyenne d'environ 1'060 entrées par jour), tandis que la fréquentation durant l'été pluvieux et frais de 2014 n'a été que de 80'000 usagers (660 entrées par jour).

Avec l'ouverture du Centre aquatique, la fréquentation durant les chaudes journées d'été ne sera pas modifiée de manière significative et demeurera sensiblement la même. En conséquence, la charge sur les infrastructures (réseau TP, réseau routier, parkings) ne changera pas. En revanche, une fréquentation élevée peut être attendue les jours de



mauvais temps, tandis que de nouvelles pointes de fréquentation peuvent être attendues en cas de longue période de temps maussade.

D'une manière générale, la fréquentation des étés devrait se stabiliser à un niveau plus élevé que CARM estime à au moins 150'000 entrées sur quatre mois.

Estimation de la fréquentation hors été

Sur la base des réflexions ci-dessus, on peut donc considérer que plus de la moitié de la fréquentation estimée par l'exploitant (290'000) sera réalisée durant l'été, le solde (140'000) se répartissant sur 8 mois, soit 620 entrées par jour.

Cette fréquentation pourra être atteinte grâce à des jours de forte demande (vacances de Noël et de Nouvel-An, semaine de février, Pâques) et par l'organisation tout au long de l'année de cours et d'animations.

4.5.2. Les charges d'exploitation

Les charges d'exploitation pour l'exercice n° 4 qui tient lieu de référence correspondent à CHF 5'200'000, sans les charges financières ni les contributions au fonds de renouvellement. Les positions les plus importantes sont les charges salariales avec CHF 2'850'000 et les coûts énergétiques avec CHF 1'300'000 par année.

Selon l'examen effectué par le CARM, les charges salariales sont correctement estimées. Les charges énergétiques se basent notamment sur les indications tarifaires (pas encore négociées) fournies par Romande Energie pour l'aquathermie.

Le business plan prévoit pour l'exercice n° 4 un effectif de 32 équivalents temps plein, cela sans tenir compte du personnel du restaurant qu'il est prévu de proposer en gérance. Avec les effectifs nécessaires au restaurant, il y a lieu d'estimer le nombre d'équivalents temps plein à 45.

Le groupement des Bains du Parc s'est déclaré ouvert, si souhaité par la Ville de Morges, à la reprise de collaborateurs actuels de la piscine. Le cas échéant, les modalités devront être définies ultérieurement.

4.5.3. Les recettes

Les recettes pour l'exercice n° 4 sont estimées entre CHF 5'800'000 et 6'200'000 (HT) ce qui correspond à une dépense moyenne par visiteur de CHF 14.25 à 15.23, toutes offres confondues (hors restaurant). A titre de comparaison, la dépense moyenne par visiteur du Lido à Locarno correspond à CHF 17.00 (hors restaurant).

Cette dépense moyenne par visiteur, toutes offres confondues met en évidence le fait que le partenaire privé compte sur une fréquentation élevée pour lui permettre de réaliser son chiffre d'affaires, fréquentation favorisée par la pratique de tarifs compétitifs.



4.5.5. Les tarifs

Le business plan présenté par le partenaire privé au terme de la procédure de sélection est basé sur des tarifs modulaires selon l'offre utilisée. A titre d'exemple, le tarif d'entrée pour toute la partie natation se monte à CHF 11.- par personne, CHF 9.50¹ pour les enfants. La gratuité est prévue pour les enfants de moins de 3 ans. Un carnet de 12 entrées, valables 1 an, permet de proposer un tarif enfant à CHF 7.90. Une entrée matinale à CHF 6.- est proposée pour les nageurs souhaitant utiliser le bassin de 50m avant de débiter la journée.

Conformément au cahier des charges de CARM, le partenaire privé a prévu dans son business plan divers rabais destinés aux usagers des communes actionnaires. Ainsi, les familles de 4 personnes bénéficient d'un rabais de CHF 17.50, les acquéreurs d'un abonnement annuel d'une réduction de CHF 110.-. En tout, les rabais proposés par le partenaire privé représentent une rétrocession de l'ordre de CHF 150'000 concédée aux communes actionnaires.

Dans la poursuite de leurs travaux, le CARM et le partenaire privé ont évoqué la nécessité d'affiner la structure tarifaire, par exemple pour pouvoir offrir une entrée individuelle réduite aux « résidents ». Le partenaire privé s'est déclaré disposé à ces réflexions, mais souhaite ne les poursuivre qu'une fois connues les communes actionnaires et la population effectivement bénéficiaire des rabais.

4.5.6. Le fonds de rénovation et son alimentation

Un fonds de rénovation doit être prévu pour financer les mesures périodiques de grand entretien et de renouvellement (entretien extraordinaire). Le partenaire privé a estimé le montant annuel devant être alloué au fonds de rénovation à CHF 650'000.

Le fonds de rénovation ne constitue pas des charges d'exploitation, mais un possible réinvestissement permettant de maintenir l'état des infrastructures. Grâce aux mesures de rénovation, l'attractivité de l'outil de production est maintenue.

Les montants alloués à ce fonds sont entièrement pris en charge par la Ville de Morges.

4.5.7. La capacité financière

Le partenaire privé a présenté plusieurs business plans correspondant à différents scénarios de fréquentation. Pour l'exercice n° 4, qui est l'exercice de référence, il a présenté un business plan « garanti » produisant un résultat brut positif de CHF 600'000 hors contributions publiques. Ce scénario sert de base à l'estimation du résultat brut d'exploitation (capacité financière).

¹ A titre indicatif, une entrée enfants à Saillon-les-Bains coûte CHF 13.-- ; l'entrée enfants aux Bains d'Yverdon est à CHF 11.50, et une entrée d'une journée enfants à Aquaparc coûte CHF 37.-- ; à l'Aquasplash de Renens (offre estivale), le prix combiné d'une entrée enfants à la piscine + 5 descentes en toboggans coûte CHF 9.--.



Résumé

| Business plan | Montant en CHF |
|---|-----------------------|
| Recettes | 5'800'000 |
| Charges d'exploitation | 5'200'000 |
| Résultat brut d'exploitation (capacité financière) | 600'000 |

Le partenaire privé a également présenté un business plan intitulé « *Best case* », prévoyant, pour des recettes de CHF 6'300'000 et des charges de CHF 5'200'000, un résultat brut d'exploitation de CHF 1'100'000. Les CHF 500'000 excédant le résultat du business plan garanti étant répartis entre le CARM et le partenaire privé.

Dans son analyse du business plan et des prévisions du partenaire privé, le CARM considère que les estimations du business plan « *garanti* » sont prudentes et qu'une fois l'offre installée sur le marché, le business plan « *Best case* » devrait pouvoir être dépassé. A terme, le CARM considère que la part du résultat brut qui lui sera reversée pour assumer les charges financières devrait s'installer entre CHF 600'000 et 1'000'000.

5. Le financement du projet

En guise d'introduction, il est utile de rappeler l'hypothèse de base quant au financement, hypothèse ayant présidé aux travaux de CARM et à la conduite de la procédure, puis de traiter des enseignements tirés lors de la procédure et des négociations avec les investisseurs potentiels.

5.1. Modèle et hypothèse de base

Pour la procédure de marché et conformément au mandat politique, CARM a travaillé selon le modèle de base pour la réalisation et le financement du Centre aquatique. Ce modèle est élaboré selon les éléments suivants :

| Quoi | Explication |
|----------------------------|---|
| DDP | La construction du Centre aquatique se fait sur la base d'un DDP accordé en 1 ^{er} rang par Morges à CARM et en 2 ^e rang par CARM au partenaire privé (DDP de deuxième rang). |
| Durée | Le modèle de PPP de base envisageait une durée renouvelable de 30 ans. |
| Retour ordinaire | Après 30 ans. |
| Retour anticipé | A n'importe quel moment, en cas de défaillance du partenaire ou de violation grave du contrat de partenariat. |
| Répartition du financement | Répartition du financement à raison d'un tiers, maximum CHF 15'000'000 pour Morges, maximum CHF 15'000'000 pour les autres communes et au minimum un tiers pour le partenaire privé. |



| | |
|------------------|--|
| Valeur de retour | La valeur de retour au terme du DDP et due au partenaire privé calculée sur la base de la valeur résiduelle de l'infrastructure, sous déduction de la part publique initiale au financement. |
| Rente du DDP | <p>Dans le modèle de base, il était considéré que la Ville de Morges mettrait le DDP gratuitement à disposition du partenaire privé, étant acquis que les collectivités devraient contribuer aux frais d'exploitation et qu'il ne servait à rien de réclamer une rente sur le DDP et de parallèlement augmenter d'autant la contribution publique.</p> <p>Par la suite, la Ville de Morges a souhaité traiter de manière identique les DDP qu'elle octroie en sollicitant une rente pour les activités commerciales.</p> |

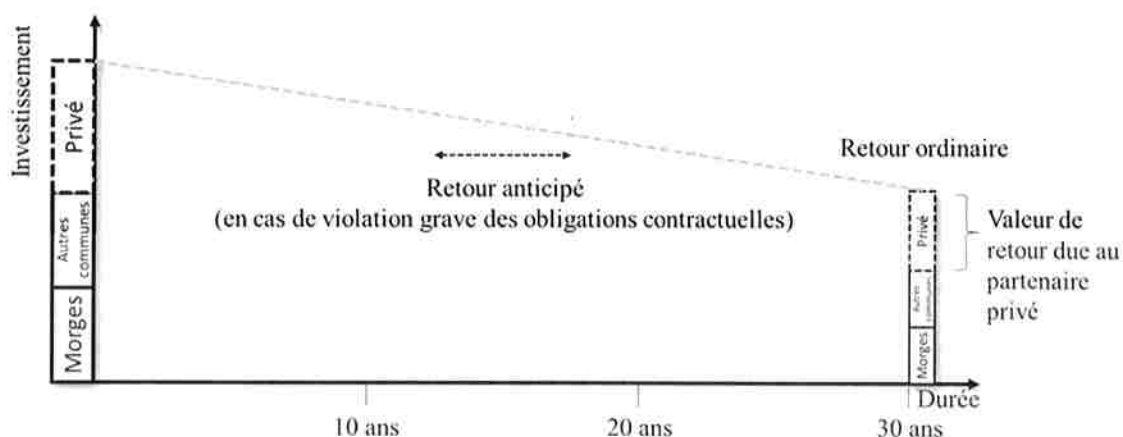


Schéma de principe de base du DDP, du calcul et de l'évolution de la valeur de retour

Sur le plan organisationnel, le modèle de partenariat de base peut être illustré comme suit :

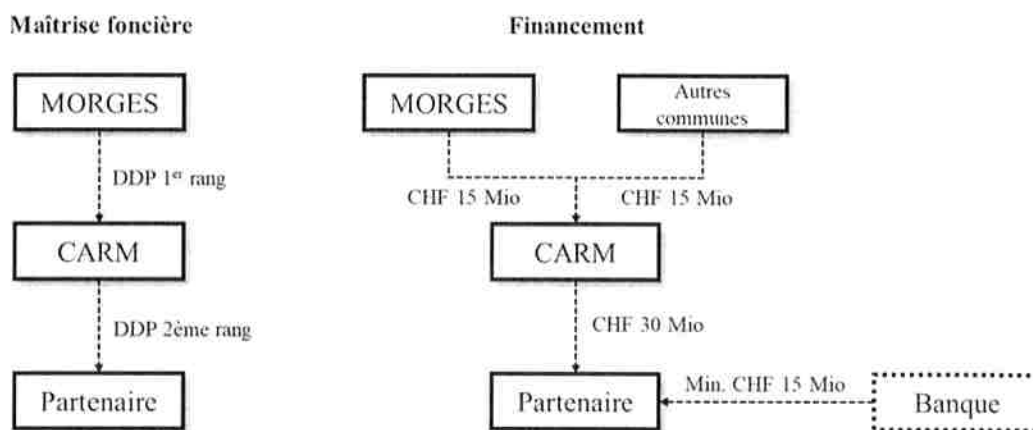


Schéma organisationnel du modèle de partenariat de base

Initialement, il était prévu que tous les contrats constitutifs du partenariat public privé seraient conclus entre le CARM et le partenaire privé, ce dernier ayant à charge de financer sa part aux investissements par ses propres fonds ou en recourant à un institut financier qui n'était pas destiné à être partie prenante du partenariat.

S'il fonctionne théoriquement, ce modèle de base s'est heurté à la réalité des marchés économiques et financiers. En effet, la procédure conduite jusqu'en avril 2018 a démontré que les partenaires privés ne pourraient pas obtenir un financement à des conditions intéressantes sans que leur banque ou investisseur ne puisse considérer le projet dans sa globalité pour son estimation des risques.

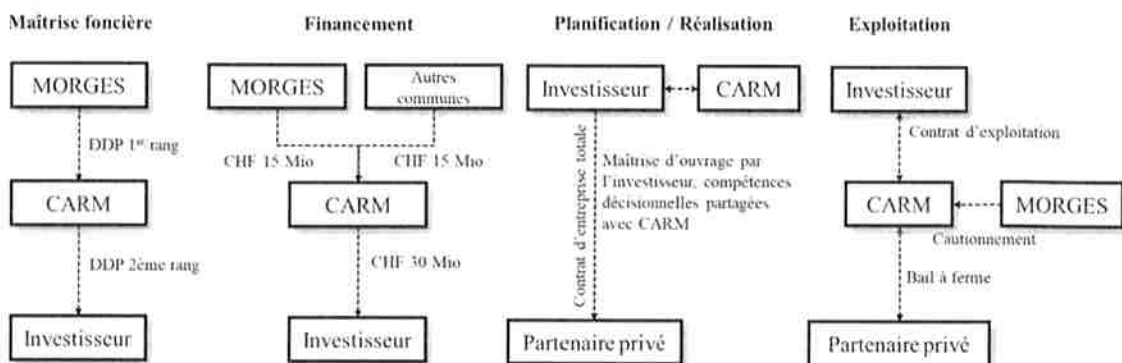
Ce constat, et les conditions financières non attractives obtenues par les groupements au terme prévu de la procédure ont nécessité d'approfondir et de rechercher des solutions alternatives de financement et ont prolongé les démarches jusqu'à fin septembre 2018.

5.2. Modèle de financement validé par le CARM

Après de nombreux contacts menés entre octobre 2018 et avril 2019 avec des milieux bancaires ou d'investisseurs, le CARM a validé le modèle de financement dit « *modèle d'investisseur* ».

Ce modèle d'investisseur fait intervenir une nouvelle partie, le partenaire investisseur, partenaire à part entière des collectivités. Le partenaire investisseur devient superficiaire, propriétaire du Centre aquatique et maître d'ouvrage pour la réalisation. Il finance tout ou partie du Centre aquatique. Le partenaire privé désigné par la procédure de marché est chargé de la construction dans le cadre d'un contrat d'entreprise totale, puis de l'exploitation dans le cadre d'un bail à ferme.

Les relations organisationnelles et contractuelles pour les aspects de maîtrise foncière et de financement ainsi qu'au gré des phases du projet peuvent être illustrées comme suit :



Rapports contractuels pour le modèle d'investisseur pour les différents aspects et les différentes phases.

Dans ce modèle, le partenariat devient tripartite. Le partenaire de CARM pour les aspects de financement étant le partenaire investisseur, celui pour les aspects opérationnels est le partenaire privé. L'avantage principal dans le modèle d'investisseur est que les fonds injectés par l'investisseur ne constituent pas un prêt et ne doivent pas être amortis, ce qui réduit la charge financière sur l'exploitation.

5.3. L'offre retenue par le CARM

Le CARM a retenu l'offre de financement remise par Credit Suisse Real Estate Asset Management (CS AM). Ce grand investisseur immobilier s'est déclaré intéressé pour financer tout (sans contribution publique à l'investissement) ou partie (coûts de réalisation sous déduction de la contribution publique) du Centre aquatique.



Après examen de différentes options, le CARM a retenu l'offre indicative suivante :

5.3.1. Base

| | |
|--|-----------------------|
| Coûts de réalisation | CHF 65'000'000 |
| Participation publique aux investissements | CHF 29'000'000 |
| Solde à financer par le partenaire investisseur | CHF 36'000'000 |

Remarque

La participation publique indiquée ici est de CHF 29'000'000 au lieu des CHF 30'000'000 mentionnés jusqu'ici. Cette différence s'explique par la retenue de CHF 1'000'000 des apports des collectivités afin de financer les activités de CARM dans la représentation des intérêts publics durant la planification et la réalisation.

5.3.2. Offre indicative CS AM

L'offre remise par Credit Suisse Real Estate Asset Management et retenue par le CARM contient les conditions suivantes :

| | |
|--|--|
| Signature du contrat | A l'entrée en force de l'autorisation de construire |
| DDP | |
| Durée du DDP | 75 ans |
| Propriétaire du fonds, superficiel de 1 ^{er} rang | Ville de Morges |
| Superficiel de 1 ^{er} rang | CARM |
| Superficiel de 2 ^{ème} rang | Credit Suisse Real Estate Asset Management |
| Durée du DDP | 75 ans |
| Rente du DDP pour activités commerciales | CHF 50'000 / an |
| Valeur de retour | Valeur marchande au moment du retour |
| Contrat d'exploitation | |
| Parties | CS AM et CARM |
| Durée du contrat | 30 ans |
| Loyer | 1'400'000 / an |
| Type de contrat | Triple net (le fonds de rénovation pour les entretiens extraordinaires est alimenté par le bailleur) |
| Cautionnement | Cautionnement public portant sur le loyer |



De manière schématique, cette offre peut être illustrée comme suit :

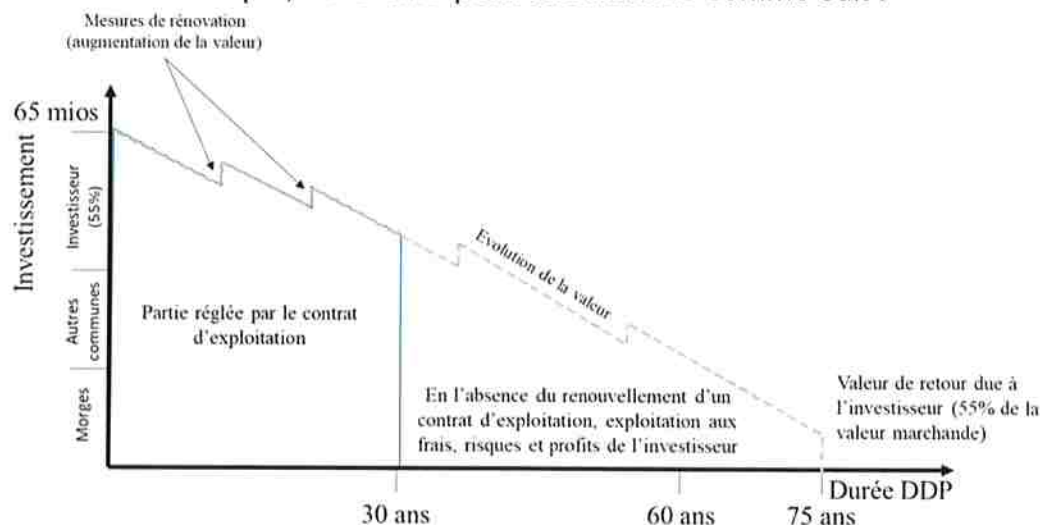


Schéma de la relation contractuelle consécutive à l'offre retenue par CARM

Il est à relever que la durée du DDP demandée est de 75 ans, alors que seules les 30 premières années sont couvertes par le contrat d'exploitation. Cette durée de 30 ans correspond à la durée imaginée jusqu'ici. Une fois passés ces 30 ans, les collectivités auront la possibilité (mais pas l'obligation) de renégocier avec CS AM un nouveau contrat d'exploitation pour une nouvelle période. En l'absence de renouvellement, par exemple si les collectivités ne souhaitent plus s'investir financièrement dans le Centre aquatique, CS AM poursuivra son exploitation à ses frais, risques et profits jusqu'à l'expiration du DDP.

5.3.3. Avantages et caractéristiques du modèle d'investisseur et de l'offre retenue

| | |
|---|--|
| Conditions financières | Le loyer calculé correspond à un taux d'intérêt d'environ 3.9% ce qui est attractif, compte tenu du fait qu'aucun amortissement n'est à réaliser. |
| La durée du DDP | La durée de 75 ans pour le DDP permet à l'investisseur de lisser ses amortissements sur une longue période et de réduire la charge financière pesant sur l'exploitation. |
| La souplesse du modèle | CS AM s'est déclaré prêt à assumer le financement intégralement ou en partie. |
| Le contrat "triple net" | En principe, le fonds de rénovation pour financer les mesures extraordinaires d'entretien est financé par le propriétaire d'un bâtiment (dans le cas présent, par le partenaire investisseur). En proposant un financement de type triple net, CS AM permet de réduire la charge financière sur l'exploitation et donne la possibilité à CARM et au partenaire privé de régler ensemble la prise en charge de l'alimentation du fonds de rénovation. |
| La garantie du maintien de l'exploitation durant 75 ans | Si, passées les 30 premières années d'exploitation, les collectivités ne souhaitent plus s'engager financièrement, l'exploitation du Centre aquatique serait maintenue par CS AM à ses frais et risques et à son profit. Morges et la région bénéficieraient ainsi du maintien d'un équipement régional phare et de ses retombées économiques. |

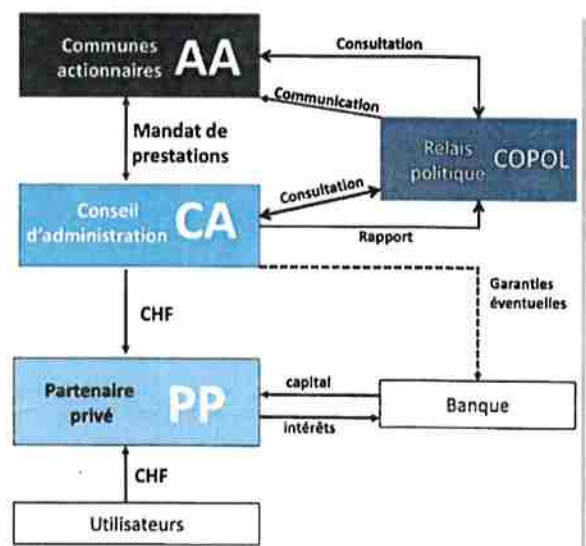
| | |
|---|--|
| <p>La garantie accordée au CARM de partager les décisions dans le cadre de la maîtrise de l'ouvrage</p> | <p>Formellement, CS AM sera maître de l'ouvrage. Elle a garanti au CARM de partager les décisions durant toute la planification et la réalisation du projet. Dans le modèle de répartition des risques qui est envisagé, ce droit de codécision est impératif pour conserver une influence sur le respect des coûts.</p> |
| <p>L'expérience et le professionnalisme de CS AM dans la conduite de projets et dans l'exploitation d'équipements comparables</p> | <p>CS AM est un des plus importants acteurs immobiliers sur le marché suisse. Il dispose d'une très large expérience dans la maîtrise d'ouvrage, expérience garante de bonne gouvernance. Comme investisseur dans de nombreux équipements comparables, il dispose également d'une grande expérience dans la gestion financière de bains. Relevons à ce sujet qu'avant de déposer son offre, CS AM a évalué le projet dans le détail et, le comparant à d'autres équipements similaires de son portefeuille, a considéré tant les coûts que le business plan comme réalistes.</p> |

5.4. Cautonnement

Toutes les négociations conduites avec les instituts financiers susceptibles soit d'investir, soit de concéder un prêt bancaire, ont mis en évidence que dans tous les cas, un cautionnement serait exigé pour couvrir l'engagement du partenaire financier.

Cette exigence peut étonner eu égard à l'importance de la part publique des investissements. Elle s'explique par le fait que si l'exploitant devait faire défaut, le partenaire investisseur n'aurait pas la possibilité de céder le Centre aquatique pour mettre un terme à son engagement. Un nouvel exploitant serait alors recherché, selon des conditions à redéfinir. Dans un tel cas de figure, l'affectation majoritairement publique du Centre aquatique laisse supposer que les collectivités seraient sollicitées et impliquées dans le processus.

Relevons que si la question des garanties publiques ou du cautionnement n'a pas été chiffrée jusqu'à présent, elle était toutefois évoquée comme éventualité dans le mandat politique.



Extrait du mandat politique, mention de garanties éventuelles

Le but du cautionnement étant de garantir les engagements envers le partenaire investisseur, également superficière, le cautionnement est ainsi lié au DDP et concerne la Ville de Morges, en sa qualité de superficière et de bénéficiaire du retour. Les autres communes ne sont donc pas concernées.

5.5. Subventions

Selon les dispositions légales en vigueur, le Centre aquatique pourrait bénéficier de subventions, tant de la part du Fonds du Sport vaudois que sur la base des art. 27 et 28 LEPS. Le montant alloué au titre de la LEPS sera défini par un crédit cadre 2020-2021.



Les subventions n'ont pas été prises en compte dans le financement. Elles devront être demandée par le CARM et la Ville de Morges sur la base du projet définitif et impérativement avant le début de la réalisation.

Les subventions reçues seront allouées au projet en cas de financement partiel ou en diminution des investissements des communes au prorata de leurs contributions en cas de financement total.

6. Contributions publiques

6.1. Contributions à l'investissement initial

Se basant sur des coûts de réalisation estimés à CHF 65'000'000, une contribution publique de CHF 30'000'000 est sollicitée, afin de réduire la charge financière sur l'exploitation, cela dans les limites établies par le mandat politique.

Cette contribution publique est répartie pour moitié entre la Ville de Morges (CHF 15'000'000) et les autres communes (CHF 15'000'000).

La répartition de ce montant entre les différentes communes à fait l'objet de plusieurs discussions entre le CARM et le Comité politique (COPOL) composé des représentants de plusieurs communes.

La clé de répartition retenue est la suivante :

- Prise en compte d'un montant de base identique pour chaque commune en fonction du nombre d'habitant ;
- De ce montant est appliqué un rabais basé sur :
 - le carré de la distance par la route entre le Centre aquatique et les communes, pondéré à 65%,
 - le financement d'autres piscines (distinction entre piscine couverte et extérieure), pondéré à 35% ;
- Pour les communes non actionnaires, une contribution équivalente à ce qui aurait été payé lors de la phase initiale a été ajouté.

Pour notre commune, cette participation se monte à CHF 321'712.--.

Ce montant est un montant maximum, la contribution de collectivités non-actionnaires de la société anonyme sera vivement encouragée. Si la participation dépasse les objectifs, la somme effectivement versée par chaque commune porteuse sera réduite au prorata.

6.2. Contributions annuelles

On l'a vu, le principe d'une contribution publique aux charges d'exploitation est acquis depuis les prémices du projet. Cette contribution avait été estimée à CHF 500'000 / an, répartis entre CHF 300'000 à charge de la Ville de Morges et CHF 200'000 à charge des autres communes.



La contribution publique effectivement nécessaire sur la base du business plan expliqué ci-dessus est calculée comme suit :

| Contributions annuelles au loyer | Montant en CHF |
|---|-----------------------|
| Loyer annuel (voir point 5.3.2) | 1'400'000 |
| - Résultat brut d'exploitation (capacité financière) selon business plan garanti (voir point 4.5.6) | 600'000 |
| Total contribution publique annuelle au loyer nécessaire | 800'000 |
| à charge de la Ville de Morges | 600'000 |
| à charge des autres communes | 200'000 |

Comme expliqué au point 4.5.5, un fonds de rénovation sera créé afin de financer les mesures périodiques de grand entretien et de renouvellement. Ces montants sont entièrement pris en charge par la ville de Morges :

| Alimentation du fonds de rénovation | Montant en CHF |
|---|-----------------------|
| Total alimentation du fonds de rénovation (voir point 4.5.5) | 650'000 |
| à charge de la Ville de Morges | 650'000 |
| à charge des autres communes | 0 |

En résumé, le montant total annuel à charge des autres communes est le suivant :

| Contribution pérenne à charges des autres communes | Montant en CHF |
|---|-----------------------|
| Contribution annuelle au loyer | 200'000 |
| Alimentation du fonds de rénovation | 0 |
| Total annuel à charge des autres communes | 200'000 |

Ce montant est un montant maximum annuel et ne correspond en aucun cas à une garantie de déficit. Au bout de 30 ans, il n'y aura aucune obligation de continuer à payer. Ce montant est donc connu et fixe sur 30 ans, ce qui signifie que le risque financier est nul.

Pour la contribution pérenne, la clé de répartition retenue est la suivante :

- 10% du montant réparti en fonction du nombre d'habitants
- 90% basé sur la consommation réelle (modalités à définir)

En se basant uniquement sur le nombre d'habitant, nous pouvons imaginer un montant, pour notre commune, de CHF 4'143.-- par année sur 30 ans, soit CHF 5.2 par habitant et par année.

7. Dimension régionale du projet

Le projet de Centre aquatique s'inscrit depuis ses débuts dans une dynamique régionale. Conçu pour accueillir la population du District, et, au-delà, l'équipement a fait l'objet d'une réflexion minutieuse. Tant le programme que les mécanismes de financement de l'infrastructure ont été élaborés sous l'angle régional, dans l'esprit d'un partenariat public-privé.



Le Centre aquatique fait appel d'une part à la solidarité intercommunale, et d'autre part à la responsabilité de la ville-centre et chef-lieu du District, dans le respect de nos institutions.

Attractivité du District - Notre District profite de diverses offres culturelles et sportives telles que l'Arboretum d'Aubonne, les théâtres de Beausobre (Morges) et du Pré-Aux-Moines (Cossonay), les châteaux de la Sarraz, de Vuillerens et de Morges entre autres. Chacun de ces pôles contribue à faire de notre District un lieu attractif et agréable à vivre.

Le Centre aquatique s'inscrit justement dans cette direction en apportant également sa contribution au niveau sportif, ludique et éducatif. Cet équipement aura clairement un impact positif sur la qualité de vie de nos habitants et sur la promotion économique de notre District.

Contribution à l'offre touristique régionale - Unique infrastructure de ce type entre Montreux et Genève, le Centre aquatique bénéficiera d'une promotion à large échelle et s'inscrira durablement dans le paysage touristique et de loisir.

Le Centre aquatique deviendra un emblème du tourisme régional, au même titre que La Fête de la Tulipe, Les Livres sur les quais, le Jardin des iris à Vuillerens, la Fondation Jan Michalski à Montricher, le souvenir d'Audrey Hepburn, etc.

Bien que difficile à évaluer, le tourisme régional profitera de manière directe et indirecte de cette infrastructure régionale :

- Directement, grâce à l'emplacement réservé à la promotion des produits de la Région prévu à l'entrée du Centre aquatique ;
- Indirectement, en s'inscrivant dans une offre touristique globale permettant de faire venir plus de touristes et pour une durée plus longue. Cette augmentation des visiteurs profitera clairement aux autres offres touristiques et acteurs économique liés au tourisme tel que vigneron, producteurs locaux et agro-tourisme.

Réponse à un besoin de la population - L'équipement proposé répond aux attentes d'un large public. Dès le début des réflexions, il était souhaité, tant par la société civile que par les milieux politiques, que le Centre aquatique puisse proposer une infrastructure destinée à un public familial, aux milieux sportifs et aux écoles. Il était aussi souhaité que le centre puisse intégrer une dimension économique liée au bien-être et aux soins.

Réponse à un besoin scolaire - Le Centre aquatique a été pensé pour permettre aux écoles du District de satisfaire les besoins pédagogiques en matière d'enseignement du sport, et de la natation en particulier. Par sa conception, les écoles bénéficieront d'accès et de vestiaires séparés du grand public.

Pour bon nombre de nos établissements scolaires, il est actuellement totalement impossible de respecter les recommandations dictées en matière de natation du fait du manque d'infrastructures à disposition, et ce malgré la construction de piscine scolaires prévues à Cossonay et à St-Prex.

Le dimensionnement prévu pour le Centre aquatique régional prend en compte les demandes des établissements scolaires de la Région afin d'être en mesure de répondre aux recommandations données.



Répondre aux besoins des clubs sportifs - Les clubs et associations sportifs actifs dans le domaine de la natation et de la plongée sont désireux, depuis des dizaines d'années, de bénéficier d'un équipement permettant la pratique de sports nautiques toute l'année. Le Centre aquatique répond pleinement à ces attentes, et l'infrastructure proposée leur permettra de pratiquer leur sport à Morges.

Les multiples déplacements actuels des clubs dans d'autres infrastructures seront fortement réduits. De même, des concours et championnats pourront être organisés tout au long de l'année à Morges.

Santé publique - La pratique d'une activité sportive régulière contribue au maintien d'une bonne santé de la population.

La création du Centre aquatique ouvert toute l'année permettra à un public plus large de pratiquer une activité de la nage régulièrement pour tout âge : des bébés aux aînés.

Solidarité régionale - Le financement d'une infrastructure ambitieuse répondant à des besoins très large et pour une population de toute une région ne peut plus se faire par un seul acteur. Afin d'éviter des erreurs du passé, le projet de Centre aquatique a été pensé, dès le début, au niveau régional.

Le village n'est plus le seul centre des activités culturelles, sportives et professionnelles. Nous vivons dans une région, et c'est l'ensemble de la région qui doit fournir à ses habitants les conditions de vie agréables.

Il est évident que la participation de l'ensemble des communes donnerait, non seulement une image très positive de notre district, mais permettrait une diminution sensible des moyens à mettre pour chacune.

8. Planning général

L'année 2019 est vouée à la phase politique d'allocation des moyens publics par les communes. La décision de réalisation pourrait être prise en 2020, lançant ainsi les négociations finales pour les contrats de partenariat et de financement et la planification pour la préparation du projet et du projet de mise à l'enquête publique.

Les travaux pourraient débuter en 2021, pour une durée de réalisation d'environ deux ans :

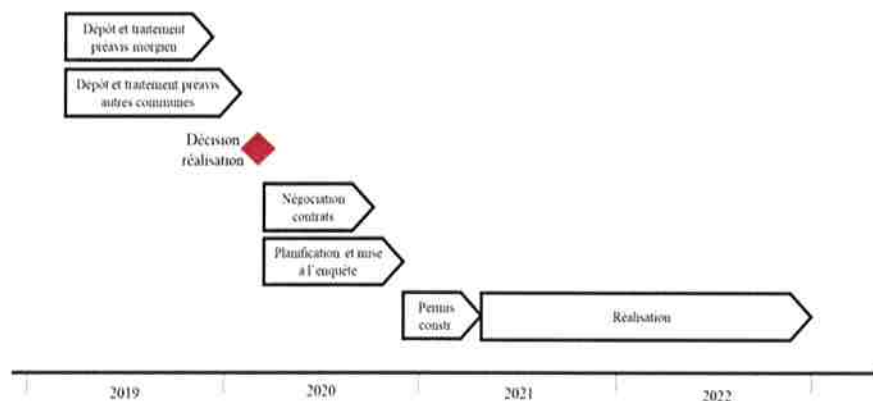


Schéma du déroulement du projet jusqu'à la fin des travaux



9. Conclusions

Au vu de ce qui précède, nous vous recommandons, Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs les Conseillers, de bien vouloir délibérer et vous prononcer sur les conclusions suivantes :

LE CONSEIL GENERAL DE LULLY

- Dans sa séance du 2 décembre 2019
- Vu le préavis n°11/2019 de la Municipalité
- Oüi le rapport de la commission ad-hoc
- Considérant que cet objet a été porté à l'ordre du jour

DECIDE :

- 1) D'octroyer un crédit maximum de CHF 321'712.-- TTC à Centre aquatique Région Morges SA à titre de contribution aux coûts de réalisation du Centre aquatique, ce montant étant financé par l'emprunt et amorti sur une durée de 30 ans ;
- 2) De porter au budget annuel un montant estimé à CHF 4'143.-- TTC durant 30 ans à titre de contribution aux frais d'exploitation du Centre aquatique Région Morges SA;
- 3) De mandater Centre aquatique Région Morges SA pour la mise en œuvre du partenariat public privé sur la base des décisions consécutives au présent préavis.

Adopté par la Municipalité dans sa séance du 11 novembre 2019

AU NOM DE LA MUNICIPALITE

Le Syndic

La Secrétaire


Mark Winges


Cindy Hofmann

