

## AUDIT EXTERNE / FAISABILITÉ

### INTRODUCTION

Le projet 'Musée Charlie Chaplin' tel que décrit dans les documents qui nous ont été remis, a pour but de répondre à un besoin à la fois informatif, éducatif et commémoratif du personnage Charlie Chaplin et de son époque. Il s'agit d'aménager dans la propriété du 'Manoir de Ban' à Corsier-sur-Vevey un centre d'expositions, de documentation et de rencontres entre le public et un monde artistique à la fois très proche et très lointain. Le tout serait complété par une boutique/kiosque et une brasserie ainsi qu'un cinéma 'openair'.

Il s'agit, d'une part, de créer un espace d'intérêt public qui vise à mettre en place un parcours muséographique. Celui-ci permettra d'amuser et d'éduquer les visiteurs par rapport à une tradition cinématographique qui risque de disparaître à jamais, vu les progrès technologiques que nous vivons. D'autre part, il s'agit de créer un projet architectural développé dans le respect des lieux.

Le but de cette étude est de conduire l'analyse, l'évaluation et la validation des principales hypothèses de travail émises par la Fondation Charlie Chaplin afin de justifier un engagement financier éventuel de la part des communes de la région Montreux-Vevey.

Concrètement, nous avons essayé de prendre du recul par rapport à ce projet et de poser des questions qui correspondent probablement aux préoccupations des contribuables de la région. Il est impossible de chiffrer un impact exact, mais il doit être possible de réfléchir aux préoccupations qui se posent. Au lieu d'ajouter une partie 'questions-réponses' nous avons essayé de traiter les questions importantes (et leurs réponses) sous les divers aspects abordés.

Pour ce faire, et en accord avec le groupe de travail (séance du 20 août dernier), la structure générale suivante a été utilisée :

- Généralités sur l'étude de faisabilité
- Structure, chiffres utilisés, degré de complexité
  
- Concept général du musée
- Autres projets du même genre (contenu ou contenant ?)
  
- Place et valeur du musée pour la région économique de la Riviera
- Sortir de l'approche 'projet' pur pour parler d'implantation d'une nouvelle entité économique
  
- Aspects socio-culturels, technologiques, politiques et socio-économiques
- Avantages et inconvénients du projet pour la région
  
- Engagements financiers (benchmarking) et aspects opérationnels
- Facteurs clés, retombées sur la région, sources de financement
  
- Evaluation finale et plan d'actions
- Suite des opérations, stratégie de communication à adopter.

## 1. Généralités sur l'étude de faisabilité

### 1.1. Présentation, structure et chiffres utilisés

La présentation et la structure de ladite étude sont claires et bien détaillées. Les chiffres avancés sont corrects et de source fiable. Par rapport aux chiffres utilisés (qui se réfèrent à l'année 2000) et après consultation des chiffres 2001, nous avons constaté que malgré l'effet du '11 septembre 2001', le tourisme suisse se porte assez bien. A l'exception du secteur de la para-hôtellerie, les chiffres concernant les nuitées ont légèrement augmenté en 2001 (68'286'026). Dans sa dernière publication, l'Office de Tourisme confirme ce constat (augmentation de 0.55% pour la région Montreux-Vevey). Sans entrer dans une analyse détaillée, il est encourageant de constater que l'événement du 11 septembre a certes modifié le tissu économique mais n'a pas détruit le secteur économique touristique.

Les calculs et les ratios utilisés semblent corrects. L'étude a été construite autour d'une segmentation fine du marché, bien fragmentée et analysée en fonction des besoins précis des partenaires.

Nous trouvons néanmoins dommage que le potentiel de visiteurs évalué ait uniquement été chiffré par rapport à la fréquentation touristique en Suisse, dans le Canton de Vaud et dans la région. Une dimension plus 'qualitative' n'a pas vraiment été traitée.

Le nombre de touristes venant dans la région et visitant le musée est certainement important, mais il serait également intéressant de chiffrer les autres cibles qui viendraient au musée (les fans, les écoles, etc.). Ces cibles n'ont été que partiellement identifiées. Le chapitre 8 de l'étude de faisabilité en tient compte en parlant des activités envisagées avec les autres cibles visées mais ne donne pas de chiffres à cet égard. Il serait intéressant de savoir quels clubs et quelles associations pourraient être intéressés en tant que clients. Il y aurait alors une cible purement touristique, celle qui visite la région et entre autre le musée et celle qui viendrait pour visiter la structure d'abord et la région ensuite.

**Conclusion** : Le fait de ne pas avoir tenu compte de toutes les cibles possibles met tout le poids des calculs sur le groupe touristique. Cette approche nous semble incomplète et dangereuse dans la mesure où :

- a) le nombre de visiteurs potentiels pourrait en fait être plus élevé que mentionné
- b) l'approche quantitative est trop globale. Elle ne mentionne pas la part desdits intéressés à visiter une telle structure.

### **1.2. Degré de complexité**

L'étude de faisabilité est détaillée et longue, mais elle ne tient pas compte de toute la complexité du projet et surtout de son impact sur la région

Le réseau de distribution p.ex., dans les milieux touristiques resterait à définir. On parle de collaboration dans un sens très vague. Vu l'importance de ce réseau de distribution, il nous semble indispensable de lier un engagement financier de la part de la collectivité à un engagement sous forme de promotion concrète de la part des milieux touristiques. La même démarche pourrait aussi être envisagée pour les autres cibles (écoles, clubs, autres musées de la région).

L'étude approfondit bien les aspects quantitatifs touristiques, potentiels, de faisabilité et reste logique dans la démarche. Ce qui manque, c'est la raison d'être du projet par rapport à son implantation dans notre région. L'intérêt de la communauté n'est pas de rajouter un autre musée à la gamme existante, mais d'apporter une valeur ajoutée à la région. Nous avons essayé d'étendre ces aspects de complexité dans les rubriques qui suivent.

### 1.3. Chiffres financiers

Les hypothèses d'investissement (architecture et muséographie) semblent tenir la route sans que nous soyons vraiment à même de nous prononcer sur leur qualité. Les idées sur les aspects architecturaux et les aspects muséographiques nous enthousiasment et font, à notre avis, preuve d'une approche moderne et appropriée tout en respectant à la fois les besoins de la famille Chaplin, du grand public et des investisseurs. Dans ce rapport, nous reviendrons ultérieurement sur ces aspects.

L'approche d'un investissement maximum, médian et minimum ne nous semble néanmoins pas judicieuse. Il s'avère que lors de présentations du même genre, le public choisit toujours le médian. Nous sommes plutôt de l'avis qu'il faut que l'investissement soit approprié, c'est-à-dire que la stratégie soit plausible. Si un montant maximal doit être fixé, c'est afin de définir une stratégie globale dans laquelle s'intègrent les différents aspects. Il incombe ensuite aux spécialistes de faire au plus près de leur conscience. Mais cet aspect n'est finalement pas crucial pour la prise de décision des communes car elles ne sont pas sollicitées en qualité d'investisseurs dans les structures ou dans la société d'exploitation.

## 2. Concept général du musée

### 2.1. Qui connaît Charlie Chaplin ?

Le titre de ce chapitre se veut un peu provocateur. Il est évident que les partenaires qui discutent du projet savent très bien qui est Charlie Chaplin. Par contre, la perception spontanée d'une grande partie de la population risque fort de douter de la notoriété future du nom de Charlie Chaplin, pour en faire un atout touristique suffisant qui justifie la structure proposée.

Si l'on tient compte de ces doutes, il s'avère d'autant plus nécessaire de créer une structure attrayante pour tous les âges.

Dans le positionnement, le nom de Charlie Chaplin doit être le principal attrait, mais la structure doit impérativement présenter d'autres attraits.

Cette approche s'est révélée positive dans le concept de Graceland. Le nom Elvis Presley fut l'attrait principal pour attirer les visiteurs, mais par la suite ce nom a servi à diversifier l'offre des produits et services proposés.

Le groupe des promoteurs du projet a mandaté une étude réalisée sur internet. Le résultat démontre que le nom de Charlie Chaplin figure toujours en bonne place. Cependant, il reste à vérifier dans quelle mesure cette étude serait valable par rapport à la clientèle ciblée.

Il en résulte que de toute manière le contenu du parcours muséal doit être diversifié.

A notre avis, il en ressort quatre conclusions majeures :

1. Une structure intéressante, qui porte le nom d'un citoyen réputé de la région tel que Chaplin, peut être d'une valeur incontestable pour la région, le canton, voire la Suisse, à condition que le projet ne soit pas uniquement axé sur le personnage mais

se porte sur d'autres intérêts liés. C'est une question de positionnement et de 'branding'.

2. La dénomination de 'musée' est fautive car elle donne de l'âge au projet et au nom de Chaplin. Il s'agit de créer un espace vivant et durable. Un musée traditionnel s'appelant Charlie Chaplin ne correspondrait pas au besoin de la collectivité. La dénomination d'un parc muséal nous semble plus approprié. Les noms de 'musée' et de 'Charlie Chaplin' donne une connotation « vieillotte » au lieu.
3. Le projet qui nous a été soumis semble tenir compte de ces réflexions et propose une réalisation intéressante à plusieurs niveaux. L'utilisation de technologies muséales modernes s'avère indispensable. La proposition d'une exploitation de la structure par des professionnels sera également indispensable et sera garante d'un dynamisme qui évitera un faux positionnement sur le long terme.
4. L'étude de faisabilité parle déjà d'un parcours muséal. Par contre, le positionnement et les comparaisons faites avec d'autres structures faussent l'image.

## **2.2. Le musée est mort, vive le parcours muséal**

La problématique par rapport à l'attrait du nom de Chaplin et l'approche du projet en tant que parcours muséal plutôt que musée, nous renvoient également à la segmentation du marché potentiel. L'époque de la segmentation purement quantitative des marchés est révolue. Cela vaut pour tous les secteurs de l'économie. Les critères de prestige, de sécurité et de progrès ne sont plus liés à l'âge des consommateurs. Offrir à une clientèle ciblée des produits lui apportant une valeur ajoutée, parce qu'ils tiennent compte des besoins spécifiques, est un avantage concurrentiel certain. Cette approche constitue d'ailleurs une réelle protection contre une imitation de la part de concurrents, compte tenu du temps et des coûts qui leur seraient nécessaires pour combler le retard.

Nous soutenons donc la création d'un parcours muséologique qui se situerait entre la structure d'un musée interactif et d'un parc d'activités.

Vu sous cet angle et en complément des 'choix stratégiques' mentionnés dans l'étude de faisabilité (page 80), le projet peut être divisé en quatre parties :

But	Stratégie de réalisation	Contenu
1. Préservation d'un héritage culturel	La maison « Manoir du Ban » comme infrastructure touristique	Musée axé sur « Charlot »
1. Création d'un espace éducatif	Parcours muséal animé et intéressant	Yves Durand (expert en parcours muséals)
3. Contribution à la dynamique du tourisme de la région	Promotion globale incluant les partenaires touristiques	Qui ? Quoi ? Comment ? (agences de voyages, tour-opérateurs, voyages à thèmes)
4. Elan économique	Implantation d'une société d'exploitation	Emplois, dynamisme, motivation

La conséquence de ce changement dans l'optique du projet n'a pas seulement comme effet que nous changerions de nom, mais également que les comparaisons dans l'étude de faisabilité avec d'autres musées en Suisse ne soient que partiellement valables et utilisables comme référence. Il s'avère que le prix d'entrée par exemple est trop bas par rapport à la palette d'expériences qui pourraient être vécues dans ce parc. L'approche marketing est trop modeste. Dans la suite de notre rapport nous avons donc décidé de maintenir la comparaison avec les musées de référence et d'y ajouter une partie 'parc', en comparaison, par exemple, avec le parc de Elvis Presley (Graceland aux Etats-Unis).

Bien évidemment, il ne s'agit pas de comparer les personnages ni les pays, mais de s'inspirer de certaines structures et expériences vécues dans le monde des vedettes. Nous reviendrons sur ces aspects dans le chapitre économique et ajoutons à la présente un résumé détaillé de la structure Graceland à Memphis.

En regardant la structure comme projet d'implantation d'une nouvelle société importante dans la région, ce changement d'approche amène également une discussion plus économique.

### **3. Place et valeur du parc muséal dans la région économique de la Riviera**

Comme évoqué ci-dessus, la valeur du parc muséal pour la région économique de Montreux-Vevey se situe sur quatre niveaux :

#### **3.1. Préservation d'un héritage culturel**

La nouvelle structure valoriserait tout l'héritage culturel qui se cache de manière directe ou indirecte dans ce projet. A notre connaissance, la famille Chaplin a décidé de préserver de manière organisée les archives uniques qui feraient vraisemblablement partie de la Fondation. Pour la région, la valeur serait double. D'une part elle deviendrait un lieu spécifiquement connu pour cet héritage, et d'autre part, les autres structures existantes dans la région Montreux-Vevey (Musée de la photographie, Audiorama, Archives de Montbenon, différents festivals culturels, fondations telles que 'Vevey Ville d'image', le centre Visinand etc.) se verraient valorisées et potentiellement promues. Cette valorisation nous semble importante dans la mesure où la culture est toujours un sujet sensible par rapport aux fonds publics engagés. Une intégration qui serait à discuter au niveau marketing, distribution et organisation avec les milieux des communes et du tourisme nous semblerait adéquate. L'animation et la ré-actualisation constante de la région 'Vevey-Ville d'images', par exemple, seraient garanties (promotion de voyages à thèmes : cinéma et culture, etc.)

#### **3.2. Création d'un espace éducatif**

Comme pour les structures culturelles existantes, la valeur ajoutée se manifesterait également dans le milieu éducatif. Pour les écoles publiques, il s'agirait d'ajouter un élément intéressant à leur enseignement. Pour les écoles privées de la région, elles

pourraient se différencier des autres écoles privées en Suisse. De plus, cette activité pourrait décider d'autres investisseurs à s'engager dans des projets directement ou indirectement liés. Comme cité ci-dessus, les musées et structures existants bénéficieraient de cette dynamique. Ils pourraient éventuellement s'associer ou du moins s'inspirer de la structure Chaplin. Nous pensons plus particulièrement à l'Audiorama qui, actuellement connaît quelques difficultés, parce que pas suffisamment mis en valeur.

### **3.3. Contribution à la dynamique du tourisme de la région**

Il nous semble que cet aspect a été suffisamment élaboré dans l'étude de faisabilité et nous aimerions tout simplement réitérer le fait qu'un engagement des milieux touristiques soit indispensable pour mener ce projet à bien.

### **3.4. Elan économique**

La situation géographique du Manoir de Ban et la région de Vevey disposent déjà de voies de communication intéressantes pour accueillir les touristes. Les transformations architecturales ainsi que les aspects concernant l'aménagement du territoire ont déjà reçu un préavis favorable de la part du SAT. La proximité de l'autoroute et de la ville de Vevey devrait favoriser les visites du Manoir. La région en tant que marché est déjà attrayante et bien organisée. Le réservoir de main d'œuvre n'est pas épuisé, (nous constatons malheureusement une légère augmentation du chômage). Ces facteurs font qu'un élan économique devrait se faire sentir dans toute la région. Suivant l'implantation des signalisations et des panneaux indicatifs, l'infrastructure de Corsier devrait également pouvoir en profiter. La création d'une vingtaine d'emplois ainsi que l'utilisation de compétences existantes dans la région devraient s'avérer profitables pour

toute la région. Au fil de notre rapport, nous reviendrons plus en détails sur les aspects économiques.

L'environnement économique direct en bénéficierait également, tels les sous-traitants, le voisinage, les commerces. Un des défis sera de veiller à ce que l'enthousiasme certain du début soit maintenu sur la durée, ce qui nécessitera un renouvellement régulier et une collaboration étroite avec les promoteurs et surtout une excellente qualité dans le choix du groupe marketing/communication et de l'équipe choisie pour la société d'exploitation.

Sur l'initiative de *Promove*, une étude a été réalisée en 1999 par Industnat. Cette étude indique une prédominance dans notre région de toutes les branches et de tous les métiers liés au multimédia. La stratégie du développement économique du canton de Vaud rejoint également ces constatations.

Du point de vue Fondation et Société d'exploitation, la région représente un marché bien développé qui est à la fois accessible et qui permet de présenter des conditions idéales pour une croissance stable, (curiosité des touristes, pérennité dans les projets existants, tel que l'Alimentarium de Nestlé, etc.).

### **3.5. Aspects socio-culturels, technologiques, politiques et socio économiques**

#### **Avantages et inconvénients du projet pour la région**

##### **3.5.1. Aspects socio-culturels**

Dans le cadre d'une implantation d'une nouvelle société, la main-d'œuvre n'est pas seulement le principal facteur de localisation mais aussi une préoccupation de l'Etat et des communes. La disponibilité de la main- d'oeuvre, le niveau d'éducation et de

formation sont des facteurs déterminants. Dans l'appréciation de la main-d'oeuvre, d'autres éléments sont encore pris en considération : l'absentéisme, l'exactitude, l'efficacité. Des atouts que nous sommes, pour le moment, toujours à même d'offrir. La majorité des places de travail à créer devrait pouvoir se trouver dans la région et ainsi fournir une contribution directe. Nous sommes certains qu'il y aurait une grande motivation de travailler dans ce contexte et que l'implantation de cette structure pourrait même engendrer une dynamique positive, une sorte de renouveau (Aufbruchstimmung). L'échec des ex ACMV, mais surtout la difficulté du recyclage de la structure a laissé dans l'esprit des gens de la région, des cicatrices profondes. De ce fait, le Manoir du Ban pourrait jouer un rôle d'encouragement important. Il pourrait même être envisagé de promouvoir les ex ACMV sous forme d'une structure complémentaire au Manoir.

Dans ce contexte, il convient également de parler d'héritage culturel. La Suisse a toujours dû se profiler en tant que lieu d'éducation et de culture, ceci dû au fait du manque de matières premières et donc du manque d'industries importantes. Le projet de ce parcours muséologique s'intègre bien dans cette tradition. Il résume tous les aspects qui ont contribué à l'excellente image de la Suisse, à savoir :

- accueil de personnalités célèbres appréciant de vivre dans notre pays sans pour autant être dérangées dans leur vie privée
- intérêts culturels marqués de la part des habitants (nombre élevé de manifestations visitées par tête d'habitant)

- attractivité touristique en général
- avant-garde et courage d'appliquer les technologies nouvelles
- curiosité et compétences techniques
- bon accueil et excellente nourriture
- discrétion dans le commerce en général
- solution dans le compromis (trouver un projet qui plaise à la famille Chaplin, aux collectivités, aux secteurs privés et aux clients)

### **3.5.2. Aspects technologique : Vevey – Ville d'images**

La conception graphique et technique ferait de cet endroit une référence en matière de musée moderne, de par l'utilisation des technologies de pointe. D'après ce que nous avons pu comprendre, la réalisation pourrait être aussi spectaculaire qu'attrayante. Elle servirait également de formateur pour la région.

Bien entendu, il serait souhaitable que les technologies utilisées soient produites/co-produites localement (formateur pour l'économie locale). L'éducation commencerait ainsi en cours de mise en œuvre. Vevey – ville d'image ?! Une coordination avec les entreprises de la région (informatiques, traitement d'images, etc.) serait donc recommandée, ainsi qu'une collaboration avec p.ex. SwissMedia, la CVCI et les SIC.

### **3.5.3. Aspects économiques**

Pour ce chapitre, et comme indiqué auparavant, une comparaison avec d'autres structures existantes s'impose.

### **3.5.3.1. Tarification et nombre de visiteurs**

L'étude compare sa tarification avec les musées et les parcs en Suisse. Elle se situe entre le prix d'entrée du musée et celui du parc. Nous classifierions le projet plutôt en tant que parc avec attractions incluant une partie 'musée'. Cette décision est cruciale dans le regard sur les projections de vente.

Nos hypothèses, telles que partiellement évoquées sont les suivantes :

En tenant compte des autres cibles, nous pensons qu'il serait possible d'augmenter le chiffre indiqué de 200'000 visiteurs par année. Il serait également envisageable d'augmenter les prix qui nous semblent trop bas. De plus, il serait tout à fait possible de vendre des options, soit une partie musée pure, soit une partie 'parc' ou des 'packages' différents selon les envies du visiteur.

Le nombre et la qualité des visiteurs ainsi que le prix d'entrée, mais également le nombre d'emplois à créer sont liés et expriment la rentabilité potentielle.

#### **Exemple :**

CHF 30.- et CHF 15,- (seniors et enfants à partir de 10 ans) pour un accès complet  
CHF 20.- et CHF 10.- pour un accès limité à la maison

On pourrait également envisager l'organisation d'évènements à l'occasion de certaines dates/jubilés ainsi que lors de fêtes importantes. La brasserie jouerait évidemment un rôle plus important que prévu. Il ne s'agira pas seulement de pouvoir se restaurer, mais également d'en faire un lieu apte à recevoir des manifestations.

Pour rappel : La courbe démographique de Graceland démontre que les visiteurs sont les mêmes que ceux qui visitent les plus grandes attractions du pays. Les visiteurs de Graceland sont de toutes conditions sociales, de tout âge ayant des goûts musicaux très divers, de tout niveau d'éducation et venant du monde entier. La plupart des visiteurs de Graceland sont âgés de moins de 35 ans. Nos

recherches révèlent que Graceland fait partie des tours proposés, au même titre que Broadway ou Les Rocheuses.

C'est un aspect important car un des arguments principaux reste le fait que le 'mythe' Charlie Chaplin sera inconnu des générations futures. L'exemple de Graceland démontre tout simplement qu'une commercialisation intelligente et non l'instauration d'un musée statique, est garante de succès commercial.

Le produit Elvis Presley a été une source de revenu plus importante depuis son décès que durant son vivant.

A titre indicatif, sans avoir une connaissance approfondie des autres lieux, nous nous permettons de comparer quelques chiffres clés à titre indicatif :

#### **Graceland :**

350 personnes à temps complet, 100 personnes à temps partiel.

Nombre de visiteurs : 600'000

Adulte : 37.50

Enfant : (à partir de 6 ans) 18.00

1 employé pour 1333 visiteurs = CHF 36'996 CA généré

Un chiffre qui confirme que le nombre élevé d'employés peut être supporté par une masse salariale plus modeste mais qui démontre également que le chiffre d'affaires et surtout le profit ne se sont pas réalisés grâce aux entrées. Il est donc impératif d'avoir d'autres sources de revenu fiables. (merchandising, brasserie, Internet, cinéma, etc.)

#### **Château de Chillon :**

9 personnes à temps complet, 2 personnes à 50%, 1 vigneron, 10 guides. En tout environ 25 personnes pour un endroit sans restaurant, magasin ou autres infrastructures Haute saison entre fin mai jusqu'à fin octobre

Nombre de visiteurs: 300'000

Adulte :	8.50
Enfant de 6 à 16 ans :	4.00
Etudiant/AVS :	6.50

1 employé pour 12'000 visiteurs = CHF 76'000 CA généré

La proportion est double par rapport à Graceland, sans pour autant avoir une interactivité quelconque, du merchandising ou un restaurant, etc.

### Musée Olympique

101 personnes à plein temps, 47 personnes à temps partiel, 11 personnes sur appel.

Nombre de visiteurs: 200'000

Adulte :	14.00
Enfant de 1 à 10 ans :	gratuit
Enfant de 11 à 18 ans :	9.00

1 employé pour 1250 visiteurs = CHF 14'375 CA généré

Impossible sans autres revenus ou subventions. Le magasin, le restaurant, la possibilité d'organiser des manifestations ainsi que la présence d'une boutique 'Swatch' améliorent certainement le ratio.

### Musée des Transports à Lucerne :

170 personnes à 100%

80 personnes à temps partiel.

Nombre de visiteurs: 500'000

	Musée	IMAX	Combiné
Adulte :	21.00	16.00	31.00
Enfant jusqu'à 6 ans	gratuit	12.00	gratuit
Enfant de 6 à 16 ans :	12.00		
Etudiant/AVS : 6.50	19.00	16.00	31.00

1 employé pour 2000 visiteurs = CHF 60'000 CA généré

Possible de subvenir à ses besoins, nécessité de disposer d'un large éventail de prix.

### **Musée Charlie Chaplin**

9,74 personnes en fixe, 9,47 personnes en temps partiel

Nombre de visiteurs : 200'000

Adulte : 18.00

Enfant : 12.00

1 employé pour 11'111 visiteurs= CHF166'665 CA généré

Le calcul semble irréaliste. La proportion entre le nombre d'employés et le revenu généré ne correspond pas à ce que l'on pourrait attendre. La tarification, la combinaison produits/prix ainsi que le nombre d'employés doivent être revus.

### **Le Pavillon d'Audrey Hepburn**

Le pavillon comprend 2 salles d'environ 50m2 dans lesquelles se trouvent essentiellement des affiches de cinéma, des 'oscar', des photos de ses films ainsi que quelques photos d'elle enfant et des photos de sa vie privée. On trouve également quelques robes de Givenchy portées par Audrey Hepburn et des documents concernant sa fonction d'ambassadrice d'UNICEF.

Nombre de visiteurs/année : 5'000 personnes, essentiellement des japonais

Prix : CHF 10,- pour un adulte, CHF 5,- par enfant/AVS

Les bénéfices nets ont passé de CHF 40'000 à CHF 150'000 et vont, selon le désir d'Audrey Hepburn, à l'aide aux enfants maltraités.

**A titre d'information :****Le Casino de Montreux**

Dès son ouverture en 2003 il compte accueillir 3'000 visiteurs par jour sur une surface de 12'000m<sup>2</sup>.

Ceci correspondrait à environ 900'000 visiteurs par année (sur 300 jours), avec environ 250 employés.

**3.5.3.2. Consommation sur place par les visiteurs**

L'étude fait état du revenu de produits dérivés (boutique, brasserie) (page 83 de l'étude). A notre avis, la moyenne de CHF 5.42 par visiteur est trop basse. Souvent, le revenu des produits dérivés est plus important que la billetterie. A la base, il s'agit d'une question de disponibilité du merchandising et du concept marketing/vente des produits. Il serait envisageable de réduire le nombre de visiteurs attendus sur p.ex. 100'000 par an, mais d'augmenter la consommation moyenne à CHF 15,- pour les produits dérivés. Malgré une estimation plus prudente au niveau du nombre de visiteurs, le budget d'exploitation resterait toujours parfaitement viable.

**3.5.4. Aspects politiques**

Etant donné que le projet a été proposé dans les communes en début de législature, les personnes de contact devraient rester les mêmes, ce qui garantirait une stabilité dans la mise en place sur le plan politique. De plus, nous y voyons un avantage certain dans la mesure où le projet peut être suivi sans interférences de A jusqu'à Z par les communes concernées.

Mis à part un engagement financier, les pouvoirs politiques devraient également soutenir le projet, selon leurs possibilités, afin de trouver des solutions aux questions liées au plan de quartier.

## 4. Engagements financiers et aspects opérationnels

### 4.1. Financement de certaines parties dans l'exploitation par des partenaires

On pourrait imaginer que certains partenaires contribuent par des prestations en nature. Les collectivités pourraient p.ex. fournir des services (jardinage, entretien). Une société dans l'alimentation pourrait p.ex. financer la brasserie plutôt que de donner une somme globale. Ceci aurait pour avantage de promouvoir en même temps leurs produits.

Un nombre important de sponsors pourrait être envisagé. La conséquence de ce type d'engagement serait d'une part, la baisse certains coûts et d'autre part, cela démontrerait la bonne volonté et l'engagement moral de la part de tiers.

### 4.2. Financement de la société d'exploitation

Il s'agirait ici de vérifier les possibilités de financement par rapport à une séparation entre musée et structure de loisirs. En ce qui concerne le financement partiel de la structure purement « Musée », des contacts avec l'Etat de Vaud ont déjà été initiés.

### 4.3. Bénéfice de la société d'exploitation

Il faudrait s'assurer qu'une partie des bénéfices générés seront re-investis dans la structure afin que celle-ci puisse se renouveler constamment. Il faudrait également s'assurer que les produits de la vente en ligne des produits dérivés, associés au futur parcours muséologique Charlie Chaplin, reviennent à la société d'exploitation.

De ce fait, le budget de la société d'exploitation devrait être revu et corrigé (plus d'emplois, Internet, nombre de visiteurs, vente de produits dérivés)

#### **4.4. Fondation – Société d'exploitation**

*Vu que la Fondation est propriétaire du Domaine du Ban, détentrice des objets, artefacts et collections destinées au Musée Charlie Chaplin, gestionnaire des droits d'exploitation du site, y incluant les produits dérivés, responsable de la conservation, de l'interprétation, du développement et de la diffusion de la 'Collection Charlie Chaplin'. (Citation de l'étude de faisabilité)*

A notre avis, il serait judicieux que les collectivités deviennent membres de la Fondation. Idéalement, et étant donné l'engagement financier et moral, la société d'exploitation devrait avoir trouvé son financement avant même que les collectivités s'engagent. Toutefois, afin de ne pas retarder le projet, il serait également envisageable que la fondation se constitue avant même que la société d'exploitation soit entièrement mise en place.

Pour rappel, l'organisation et l'origine du domaine de « Graceland » peuvent être comparées à la présente problématique.

En 1993, dès le 25<sup>ème</sup> anniversaire de Lisa Presley, en collaboration avec Priscilla Presley et la « National Bank of Commerce », elle créa le « The Elvis Presley Trust » afin de gérer le domaine. Le Trust a une division d'affaires « Elvis Presley Enterprises Inc. (EPE), qui exploite les lieux.

Dans le présent projet, la Fondation serait propriétaire de la société d'exploitation. La grande différence entre Graceland et la Fondation est que les droits et royalties ne sont pas gérés par une société faisant partie de la Fondation. Il sera donc indispensable de bien négocier les droits et devoirs de la Fondation et surtout ceux de la société d'exploitation afin de pouvoir faire valoir 'Charlot' de manière commercialement viable. Contrairement à Graceland, l'équipe de direction de la société d'exploitation de Charlie Chaplin ne sera pas composée d'administrateurs, de directeurs et d'employés travaillant dans différents départements incluant : merchandising, licences monde entier,

marketing, media et développement, vente, comptabilité, opérations, ressources humaines et différents sous-départements. Raison pour laquelle cet aspect doit être bien examiné.

L'accessibilité de films, de vidéos, de télévision et de mise en scène, ainsi que le développement et la mise à jour continue du site Internet, et la gestion relative aux différents droits d'auteur sont un facteur commercial important et ne doivent surtout pas engendrer de frais supplémentaires. A première vue, ces aspects semblent être réglés par des conventions signées, mais il s'agira d'en stipuler les détails. Ce côté sera assumé par la société de Paris. L'exemple de Graceland montre une fois de plus combien il est important d'organiser les licences.

#### **4.5. Instruments financiers de l'Etat**

De par son emplacement à Corsier-sur-Vevey, les arrêtés tels que 'Bonny', la LIM ou la LDR ne peuvent être pris en considération.

Une exonération fiscale pour la Fondation a déjà été accordée par l'Etat de Vaud en juin 2001. Il faudrait vérifier quelles conditions seront applicables à la société d'exploitation.

#### **4.6. Sécurité de l'investissement dans la propriété**

A notre avis, comparé à la valeur du projet, le risque modéré est bien sécurisé par le bien immobilier. Il peut sans autre justifier l'intervention des collectivités.

A part la qualité du projet, c'est sa réalisation concrète dans un laps de temps court qui joue un rôle prépondérant pour les milieux politiques.

Malgré son emplacement à Corsier-sur-Vevey, nous considérons que le projet est d'importance régionale. D'un point de vue 'promotion économique', il s'agit d'un projet qui peut être qualifié comme s'intégrant dans une volonté de s'engager dans un programme d'innovations et de diversifications, une promotion qualitative, et non seulement un encouragement purement quantitatif de la création d'emplois.

Exemple comparatif à Elvis Presley Estate :

Valeur lors du décès du 'King' : US\$ 4.9 mio, avec des coûts annuels de US\$ 480'000.

En 2001 : US\$ 30 mio, le EPE Group est estimé à US\$ 250 mio, sans les royalties.

En comparant les prix de l'immobilier pour un domaine tel que le Manoir du Ban, le cautionnement demandé est plutôt modeste et largement en dessous de la valeur réelle de la propriété. Afin de démontrer son engagement il serait judicieux que les communes deviennent membres de la Fondation et que cette Fondation reste propriétaire des lieux. Ceci donnerait une sécurité supplémentaire et plus de marge de manœuvre aux partis impliqués.

#### **4.7. Retombées financières dans la région**

L'élan créé par ce projet engendrerait du travail et de l'activité dans la région. En cas d'acceptation, il serait d'ailleurs recommandé de bien observer les dépenses et les revenus/retombées sur la région. Pour ce faire, il faudrait se fixer des objectifs quant à la définition des paramètres à examiner.

Aux Etats-Unis, à ce jour, l'industrie du tourisme est en voie d'expansion rapide de par le fait d'attractions nouvelles. Graceland est un des 5 sites les plus visités aux USA et la maison est devenue la plus célèbre aux USA après la Maison Blanche. En 1991, Graceland a été placé dans le registre national américain des sites historiques. L'impact économique pour Memphis est estimé à plus de US\$ 150 millions par année. En plus la ville bénéficie d'une intense publicité dans le monde entier grâce à Graceland et le phénomène Elvis Presley contribue continuellement au développement de Memphis. Evidemment nous vivons dans d'autres dimensions, mais il n'en reste pas moins que toute la région en bénéficierait.

Le Festival de Jazz de Montreux est devenu un événement phare pour la région. Le projet Charlie Chaplin pourrait devenir un symbole pour la région de Vevey-Montreux.

## 5. Evaluation finale et plan d'actions

### Evaluation du risque :

En cas de faisabilité : les collectivités participeront à un projet à la fois passionnant et économiquement viable, à condition que certains aspects évoqués dans ce rapport soient revus et corrigés (budget d'exploitation). Le risque commercial n'est pas important par rapport à l'envergure du projet et aux sécurités fournies. Certaines 'logiques' concernant l'estimation du potentiel devraient être revues afin d'éliminer le plus de doutes possibles.

Le financement de la société d'exploitation doit être assuré par des investisseurs externes.

En cas de non-faisabilité : La région passera à côté d'un projet intéressant qui ne pourra pas facilement être remplacé par un autre projet. A part la région, la commune de Corsier abandonnerait un de ces principaux atouts et risque d'être confronté à un 'tourisme Chaplin' qui serait en dehors de son contrôle.

## 6. Conclusion

Nous encourageons la réalisation du projet. Un cautionnement pour obtention d'un crédit sur le domaine nous semble une possibilité raisonnable et sans risque exagéré, à condition que la société d'exploitation soit financée par des investisseurs solides. Le potentiel tel que décrit dans l'étude de faisabilité nous semble réaliste, voir sous-estimé pour les raisons évoquées.

D'une manière générale, le succès de la réalisation du projet reposera sur la convergence d'une vision du futur de la part de toutes les parties concernées, d'une volonté stratégique et d'une mobilisation opportune des ressources nécessaires, financières et sous forme d'un soutien moral.

Au niveau opérationnel, il sera nécessaire d'observer la capacité d'innovation des partenaires de la société d'exploitation et l'instauration d'un système raisonnable en ce qui concerne les royalties afin de créer la pérennité du succès commercial de l'opération.

Formuler et conduire les stratégies, adapter et animer les structures, préserver et enrichir le savoir-faire technologique, mobiliser et dynamiser toute une région sera sous la responsabilité de la société d'exploitation. Toutefois les collectivités devront rester impliquées, notamment par le soutien de l'adaptation des infrastructures par rapport au développement touristique potentiel (plan de quartier). Ce soutien pourrait accélérer la prise de décision des investisseurs à s'engager dans ce projet.

## 7. Plan d'actions et recommandations

Le planning proposé par les promoteurs du projet ne semble pas réaliste quant au délai pour l'obtention d'une réponse des collectivités. Pour y remédier, nous voyons deux possibilités :

- a) que la promesse de vente entre la famille Chaplin et la Fondation soit prolongée au-delà du 31.12.2002
- b) que la commune de Corsier devienne temporairement partenaire unique.

Pour la mise en place du parcours muséal, il serait judicieux que la commune de Corsier joue un rôle de leader afin de garder un contrôle direct sur l'évolution du projet et afin de démontrer sa proximité. Il serait utile de mettre en place une 'task force', c'est-à-dire une équipe de réalisation qui comprendrait p.ex. un représentant de la commune de Corsier, un représentant de la future société d'exploitation, un représentant de l'équipe 'technique', un représentant des milieux touristiques, un représentant de *Promove* ainsi qu'un représentant des affaires intercommunales et un chargé de communication.

Nous recommandons également d'établir de suite un plan de communication externe qui garantisse un contrôle des informations diffusées. Il serait également important de ne plus disperser les présentations aux différentes autorités et parties intéressées afin de ne pas impliquer inutilement trop de personnes dans ce projet, ce qui aurait pour effet d'être totalement contre-productif.