

l'encoche

revue d'information
de la commune de Montana



Décembre 2013 - N° 17

*Un centre
aquatique*

*à
Crans-Montana*



Un centre aquatique à Crans-Montana

Un défi à relever !

« La réalisation d'un centre aquatique a été le premier dossier que l'on m'a confié quand je suis devenu membre du conseil communal de Randogne, il y a vingt-quatre ans ». Ainsi s'exprimait M. Charly Cottini, vice-président de la commune de Randogne jusqu'au 31 décembre 2012.

On parle depuis longtemps d'un centre aquatique à Crans-Montana. On estime même qu'une telle infrastructure est indispensable pour notre destination touristique. Afin d'en saisir les enjeux, *L'Encoche* a sollicité M. Claude-Gérard Lamon, responsable de l'équipe de projet Aqualoisirs pour qu'il en dresse l'historique et en présente les contours.

Parmi les projets de bains à vocation publique ayant fait l'objet d'études plus ou moins avancées, l'on peut en effet recenser successivement :

- un projet sur le Lac Grenon étudié par le bureau BECSA SA en 1967,
- un concours sur le lac Etang Long en 1983-84,
- un concours d'idées remporté par URBAPLAN sur le site Moubra en 1984,
- un deuxième concours d'idées sur le site Moubra remporté par le bureau Lucien Barras en 2002,
- le projet *BIBI-Land* de CMM (Crans-Montana marketing) sur le site Moubra en 2005,
- le projet *International sports center & Aqualoisirs* présenté aux communes en 2007,
- le désir de la famille Meyer de transformer les infrastructures de tennis de la Moubra en centre aqua-loisirs, premier projet (2005) et deuxième projet présenté aux communes en 2007, le projet *Ski and Spa - Hotel and Thermal Dome*,
- le projet *Aqualoisirs*, élaboré par les six communes de l'ACCM.



Claude-Gérard Lamon
Président de
la commune de Montana



Historique du projet

Premières démarches intercommunales	Le site Moubra, endroit de prédilection
Définition du produit	Du Plan Directeur Intercommunal (PDI) au Plan Directeur Localisé Moubra (PDL) Lancement de l'étude de détail.
Les différents projets privés	Le projet de Centre Sportif International du « Groupe P » Le projet « Ski and Spa - Hotel and Thermal Dome » Présentation des divers projets aux six communes
Reprise en mains du développement par les communes	Le projet Tangram 3 ^e prix du concours Le projet Cascade verte 2 ^e prix du concours
Le concours d'architecte	Le projet Sixième dimension 1 ^{er} prix du concours

Le démarrage du projet lauréat

Business plans et aspects commerciaux	Le mandat Korda Pro et son rapport du 4 septembre 2011 Le mandat Eurofin Hospitality Business plan élargi Résumé managérial du Business plan d'Eurofin Hospitality Faisabilité économique et financière Propriété et exploitation Conclusions et recommandations Positionnement Eléments prépondérants du Business plan d'Eurofin Hospitality Les visiteurs La mission et le positionnement du projet Le concept novateur du projet
Description détaillée du projet	Le site en général Le camping Le bâtiment Le niveau rez L'étage des piscines La natation Les bains ludiques Les toboggans Le Wellness et son espace extérieur La zone de soins L'espace restauration Le mur de grimpe Le vestiaire pour les sports extérieurs sur le site Moubra Le Fitness et/ ou la salle multi-activités Les pôles thématiques
Les procédures effectuées et en cours	Adaptation du plan d'affectation des zones Demande d'autorisation de construire Détermination de la propriété et projets d'exploitation
L'impact du projet	De nouvelles potentialités pour Crans-Montana Le point de vue des partenaires touristiques Doutes et vraies questions
Conclusion	Condensé des principales étapes et décisions de l'ACCM



Historique du projet

Premières démarches intercommunales

Par lettre du 18 mai 2005, la Commission de coordination, organe composé des présidents des six communes de Crans-Montana, constitue un groupe de travail intercommunal chargé de faire des propositions pour la création d'un centre aquatique à Crans-Montana¹.

Le 19 décembre 2005, M. François Parvex, président du groupe de travail, remettant son rapport à la Commission de coordination, écrit : *« Nous avons opté pour une démarche rigoureuse et sans a priori, que nous avons suivie au plus près de notre conscience. Les résultats que nous vous présentons ont fait l'unanimité des membres de la commission »*.

En fait, le travail du groupe est structuré en deux étapes : la définition du produit et sa localisation en cohérence avec le PDI (Plan directeur intercommunal) et les résultats des démarches du PAES (Plan d'actions environnement et santé).

Définition du produit

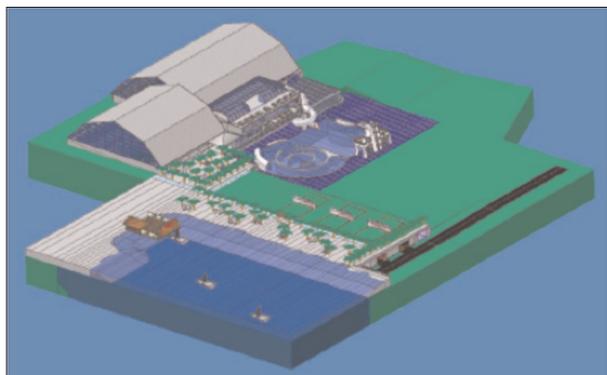
On veut créer un centre de loisirs aquatiques – d'où le nom donné au projet Aqualoisirs – dont la clientèle ciblée en priorité se constitue de la population de proximité (entre Brigerbad et Saillon) et des touristes qui séjournent dans la station ou peuvent y accéder facilement lors d'une brève excursion. Il s'agit donc d'une clientèle assez large à laquelle il faudra offrir une infrastructure que l'on pourrait qualifier de « généraliste » pour atteindre un taux de fréquentation intéressant sur toute l'année.

¹ Le groupe est formé de Daniel Kamerzin (Icogne), Francis Bagnoud (Lens), Paul-Alfred Mudry (Chermignon), Armand Bestenheider (Montana), Charly Cottini (Randogne), Frédéric Zufferey (Mollens) et présidé par M. François Parvex.



Le public visé devrait être constitué principalement d'adolescents et d'enfants accompagnés par leurs parents. La clientèle «Wellness» ne devrait pas être prioritaire et laissée tant aux hôtels qu'à Aquamust si ce projet se réalise. Une liaison ferroviaire entre Crans-Montana et Loèche-les-Bains est envisagée mais ne permettrait pas de résoudre le problème d'une offre insatisfaisante de bains publics à court voire à moyen terme.

Le groupe de travail fixe des lignes directrices sur la base d'une étude faite auprès de cent soixante-sept réponses à un questionnaire «clients», adressé aux prescripteurs et à des personnes ciblées.



La famille Meyer a travaillé sur l'idée de transformation de son centre en Aqualoisirs ce qui donne, en première esquisse, le résultat ci-dessus.

Il est précisé que le produit doit être en priorité ludique, avec des zones de calme, de type «plage à la montagne» et défini sous forme de modules pouvant être traités de manière individuelle, tant en fonction de la clientèle visée que de l'architecture. Le groupe recommande de procéder à une étude de détail notamment en fonction d'une analyse de marché faite par des spécialistes, pour préciser le contenu du produit.

Le site Moubra, endroit de prédilection

La choix de l'emplacement fait l'objet d'une analyse «multicritères» par le groupe de travail. Dans un premier tri, neuf sites sont éliminés. Sur les six emplacements restant en lice, le site de la Moubra est donné comme emplacement prioritaire avec vingt-huit points, suivi du Mérignou avec vingt-six points et du Régent avec vingt-trois points. La Colline des Ecureuils obtient vingt-deux points, les secteurs du Général Guisan et des Briesses, chacun dix-neuf points.



La transformation de la halle de tennis Meyer est envisagée puisque proposée par ses propriétaires qui sont prêts à mettre à disposition les infrastructures du centre de tennis, à des conditions à discuter. Il est déjà question de porter attention à minimiser les coûts énergétiques.

Relevons que l'aménagement du Lac Moubra préoccupe depuis longtemps les instances touristiques de Montana, comme le démontre l'extrait suivant d'un courrier du 10.09.1973 adressé à la Municipalité de Montana par l'Office du Tourisme, signé par le directeur V. Renggli et le président M. Barras, suite au curage partiel du lac effectué en 1972:

Etant donné l'intérêt et l'attrait que représente le lac Moubra pour la clientèle (plage, promenade, pêche, etc.), notre Société pourrait inscrire à son prochain budget un certain montant pour participation aux frais d'aménagement.

Extrait de la lettre de l'Office du Tourisme à la Municipalité de Montana du 10.09.1973: *Etant donné l'intérêt et l'attrait que représente le lac Moubra pour la clientèle (plage, promenade, pêche, etc.), notre Société pourrait inscrire à son prochain budget un certain montant pour participation aux frais d'aménagement.*

Une telle démarche serait inconcevable aujourd'hui...

Du Plan Directeur Intercommunal PDI au Plan Directeur Localisé Moubra

Dans son rapport final de juin 2006, le Plan Directeur Intercommunal (PDI) détaille le domaine d'actions «Sites stratégiques - infrastructures et équipements projetés» et confirme la vocation du site Moubra pour des activités sportives et récréatives extérieures et en salle. Il recommande la réalisation d'un centre aqualoisirs multifonctionnel.

En automne 2006 se constitue le groupe de travail «PDL Moubra» (PDL pour «Plan Directeur Localisé»), composé de MM. Claude-Gérard Lamon, pour la

Un centre aquatique à Crans-Montana...



commune-site de Montana, de Christian Masserey, représentant des communes de l'est et de Dominique Musy, pour les communes de l'ouest, accompagnés de MM. Thomas Ammann, du bureau Arcalpin, de Lucien Barras lauréat du concours d'aménagement Moubra de 2002 et de François Parvex, du bureau SEREC, président du groupe de travail Aqualoisirs 2005.

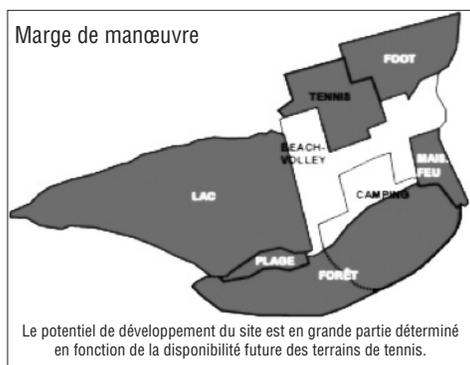


Illustration du rapport final PDL Moubra du 27.01.2009, p. 14.

Lancement de l'étude de détail

Dans un premier temps, le groupe PDL Moubra confirme les recommandations pour le site à savoir la réalisation d'un espace sports, soit un centre aqualoisirs mais également permettant des entraînements sportifs avec mixité des utilisateurs. Il est toujours précisé que ce projet d'espace détente ne concurrence pas Aqualoisirs, orienté spécifiquement vers le bien-être.

Les premières décisions formelles sont prises lors de la séance de la Commission de coordination du 29 novembre 2006 que préside M. Paul-Albert Clivaz. Les principes suivants sont retenus :

- Le secteur Moubra est retenu pour la localisation du projet.
- Un crédit-cadre de quarante-huit mille francs est accordé pour l'affinement du projet.
- Le calendrier présenté par le groupe de travail est approuvé.
- L'acquisition par les six communes des terrains propriétés de la famille Meyer est décidée, soit la halle de tennis et les tennis extérieurs.

Précisons que les communes estiment en 2006 qu'il faut réaliser le projet en collaboration avec un partenaire privé, qui disposera des compétences nécessaires et assumera la responsabilité de l'exploit-



tation du centre. Le groupe PDL Moubra est l'instance chargée d'entreprendre les démarches nécessaires. M. François Parvex reçoit le mandat de proposer des investisseurs/exploitants intéressés. Le groupe de travail, appuyé par M. Thomas Ammann du bureau Arcalpin, définit les périmètres d'intervention et de réflexion, établit un état des lieux précis des caractéristiques du site au niveau de la topographie, du réseau des circulations et des accès (y compris piétonniers). Il élabore une analyse multicritères de quatre variantes d'implantation du centre aqualoisirs et propose de remettre régulièrement des rapports d'avancement des travaux aux conseils communaux.



L'une des quatre variantes d'implantation élaborée par le groupe PDL Moubra.

Avec la mise en place de l'Association des communes de Crans-Montana (ACCM), vers la fin de l'année 2007, le groupe de travail «PDL Moubra» se voit confirmé dans son mandat. M. Charles-André Bagnoud remplace M. Musy pour les communes de l'ouest et M^{me} Isabelle Evéquo, qui pilote le plan directeur d'urbanisme sur mandat de l'ACCM, complète l'équipe des accompagnants par la suite, sur proposition de la commission du PDI.

Les différents projets privés

Au printemps 2007, et avant même qu'une recherche systématique de partenaires privés n'ait été mise en place, le groupe de travail et les communes sont approchés par des personnes intéressées à réaliser un concept à vocation sportive, intégrant également les besoins identifiés par les communes.

Le groupe de travail PDL Moubra reçoit mandat de collaborer avec les porteurs du projet à vocation sportive (désignés ci-après par «Groupe P»), tandis que la

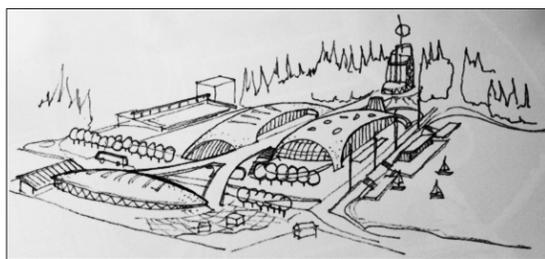


La famille Meyer développe également son projet de reconversion de la halle de tennis en centre balnéaire, ce qui, selon elle, apporterait une plus-value à toute la région de Crans-Montana.

Le projet de Centre Sportif International du «Groupe P»

Après analyse des besoins, le «Groupe P» arrive à la conclusion que Crans-Montana est un site idéal dans le domaine des stages d'entraînement d'altitude pour sportifs d'élite en Europe. En effet :

- La localisation de Crans-Montana à 1'500 m sur mer est la plus appropriée pour les apports de l'altitude liés à l'endurance.
- Le climat, la topographie de la région et les saisons bien marquées permettent d'organiser des stages d'entraînement et de préparation pour tous types de sports.
- L'accessibilité du Haut-Plateau est bien meilleure que celle d'autres localisations similaires dans les Alpes.



La première esquisse maximaliste du projet du «Groupe P».

Tout en respectant les besoins des communes, le «Groupe P» s'inspire de la pratique anglo-saxonne en matière de centres sportifs à vocation «publique-privée». En première approche, il élabore un projet de grande envergure : le «International Sports Center», comprenant piscine sportive, salle de gymnastique triple, espace pour les sportifs d'élite, salle d'entraînement, piste de sprint couverte, anneau de deux cents mètres, partie aqualoisirs et wellness.

Le 2 février 2007, la Commission de coordination reçoit les porteurs du projet. Les six communes sont séduites par la vision des partenaires qui ambitionnent de faire de Crans-Montana un pôle européen de l'entraînement d'altitude. De son côté, le «Groupe P»



part de l'hypothèse que les communes mettront le terrain à disposition et leur demande un cofinancement des frais d'étude et d'infrastructures qu'il faut encore chiffrer « dans les quinze jours ».

M. Paul-Albert Clivaz, président de la Commission de coordination, relève que « l'appui politique et économique de la région est d'ores et déjà acquis ». En ce qui concerne la suite du dossier, le procès-verbal de la Commission de coordination est très clair :

« ...L'organigramme présenté sera complété par un lien contractuel entre la Commission de coordination et les partenaires du « Groupe P ».

Les responsables du projet adresseront au plus vite des propositions chiffrées pour examen par les conseils communaux, avec échelonnement du financement si une participation des communes est requise.

Dès aval des communes, signature d'un contrat de base définissant clairement les rôles et pouvoirs des partenaires ».



Esquisse du premier projet du « Groupe P » : emprise au niveau toiture.

A l'interne, les membres du groupe PDL Moubra sont conscients que le projet présente une forte emprise sur le site et que le financement n'est pas encore démontré. Ils souhaitent qu'un projet finalisé leur soit présenté avant de se prononcer. De son côté, le « Groupe P » affine et réduit son projet en s'appuyant sur les compétences de sportifs mondialement reconnus en matière de coaching et sur une expertise financière.

(Illustrations en page suivante).

Le « Groupe P » complète son projet par des infrastructures d'hébergement prévues sur le site dit « de la Montagnette » (situé à

Un centre aquatique à Crans-Montana...



Montage photo : bds architects

Nouvelle vision ayant fait l'objet d'une étude de faisabilité économique.

huit cents mètres à l'est du site Moubra), propriété de la commune de Randogne (une variante prévoit l'utilisation des terrains du périmètre au sud-ouest du lac Moubra dans le secteur dit « Revers Moubra - Tsarbouye », terrains appartenant à des privés).

Une nouvelle vision à affiner prévoit un concept de centre « Sports-Affaires-Santé ».

Le projet d'hébergement hôtelier est remanié en village de vacances dont les logements seront vendus pour financer une partie du projet. Un apport financier des communes sera nécessaire, en plus de la mise à disposition des terrains.

Dans le cadre de la « vision été 2007 », l'idée de la construction et de l'exploitation d'un hôtel pour les sportifs est complétée par une variante de réalisation d'unités de logement de type « village de vacances ».

Le projet «Ski and Spa Hotel and Thermal Dome»

De son côté, la famille Meyer s'adjoint les compétences de concepteurs de projets et de financiers ainsi que celles de designers-architectes internationaux (CDS Group).

L'idée de « mer à la montagne », inspirée du concept « Alpamare » au bord du lac de Zürich évolue pour faire place à un luxueux projet : le « Ski and Spa Hotel and Thermal Dome ».

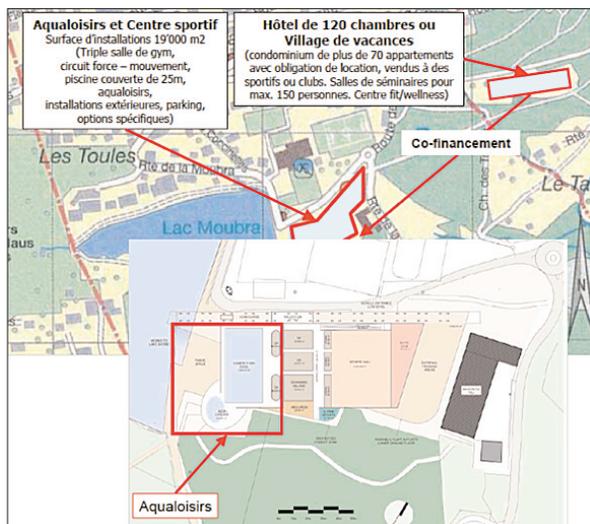


Illustration de la Vision été 2007 : projet affiné du «Groupe P» intégrant l'Aqualoisirs.



Les infrastructures comprennent deux parties, soit un Bloc A situé au nord du site sur le centre de tennis actuel et qui prévoit: un hôtel cinq étoiles d'environ cent-vingt chambres et suites, environ quatre-vingt appartements avec service hôtelier, une galerie marchande, des restaurants et un parking couvert de neuf cents places. Un Bloc B situé au sud du précédent comportera: un spa public de classe supérieure, un aqualoisirs public avec piscines intérieures et extérieures, doté d'attractions grand-public comme le «surf indoor», des restaurants et bars «santé».



Vue schématique du concept «Ski and Spa Hotel and Thermal Dome».

Le site sera soigneusement aménagé pour conserver son aspect proche de la nature. Par exemple, la chaussée sera aménagée en sous-terrain avec accès direct aux parkings hôtel et public.

La famille Meyer souhaite être traitée sur un plan d'égalité avec le «Groupe P» et demande de pouvoir présenter son projet aux six communes.

Présentation des divers projets aux six communes

La Commission de coordination reçoit le 27 mars 2007 les porteurs du projet privé Aquamust, accompagnés du lauréat du récent concours d'architecture. Les présidents sont informés que les investisseurs sont déterminés à réaliser ce projet, mais que des points doivent encore être réglés (opposition de voisins, conduite d'eau chaude Rawyl/Crans-Montana, autorisations,...). Le président Paul-Albert Clivaz confirme que la commune de Randogne et les autres communes sont «derrière le projet».

Les membres des six conseils communaux sont invités à participer à une séance de présentation des projets du «Groupe P» et de la famille Meyer le 13.06.2007.



Pour le «Groupe P», la conception d'un Aqualoisirs répondant aux besoins indigènes et touristiques ne s'avère pas rentable, d'où la nécessité d'une participation financière des communes et la création en parallèle d'un village de vacances de soixante lits sur le terrain de «la Montagnette» (à mettre à disposition par la commune de Randogne). En plus de l'apport des terrains, les communes devront participer à l'investissement dont le montant sera précisé dans le courant du mois de septembre 2007.

La famille Meyer et les membres du groupe présentent le concept d'hôtel cinq étoiles et de spa ainsi que les infrastructures de l'Aqualoisirs à caractère public du projet. Ils attendent de la part des communes un appui administratif fort et la mise à disposition des terrains publics nécessaires au projet qui sera financé entièrement par des fonds privés.

A la suite de ces présentations, les conseils communaux ont jusqu'au 30.06.2007 pour prendre position sur une entrée en matière pour la réalisation du projet de la famille Meyer. Le cas échéant, une rencontre avec les investisseurs sera organisée et des garanties bancaires seront demandées, tant sur la provenance des fonds que pour confirmer la solidité financière du groupe. Les communes donnent leur accord à cette entrée en matière.

Nous nous retrouvons donc au début de l'été 2007 avec deux projets potentiellement réalisables et restons dans l'attente des réponses et garanties demandées.

A fin septembre 2007, les communes n'ont pas reçu de réponse quant aux garanties demandées au groupe proche de la famille Meyer. Elles abandonnent l'idée d'un partenariat avec ce groupe.

Le «Groupe P» présente ses propositions finales au groupe PDL Moubra le 8.01.2008, pour lesquelles trois variantes sont proposées:



1. Un projet de «Centre sportif d'élite» réalisé sur le site Moubra, financé par une opération immobilière sur le site de la «Montagnette», avec possibilité de réaliser un centre Aqualoisirs sur le site Moubra, dont le financement doit être trouvé par les communes.
2. Un projet de «Centre sportif d'élite» réalisé sur le site Moubra, financé par le «Groupe P» avec relocalisation du centre Aqualoisirs au sein ou à proximité du projet Aquamust, financé par les communes.
3. Un projet de «Centre sportif d'élite» délocalisé sur des terrains situés à proximité du funiculaire. Réalisation du centre Aqualoisirs sur le site Moubra, financé par les communes.

Du côté des communes, il n'est pas donné suite à ces propositions, jugées trop éloignées de l'objectif initial de partenariat.

Reprise en mains du développement par les communes

La création de l'ACCM et son entrée en vigueur requiert une grande attention des conseils communaux qui y accordent leurs priorités².

Au début 2008, après les tentatives de partenariat non abouties de l'année 2007, le Groupe de travail PDL Moubra, intégré dans l'Association des communes en tant que sous-commission du Plan Directeur Intercommunal (PDI), demande de poursuivre son mandat de développement du projet Aqualoisirs de manière autonome, pour les communes de l'ACCM. Il estime que les communes ont le devoir de faire aboutir ce projet souhaité depuis fort longtemps par la population.

² Les citoyennes et citoyens des six communes de Crans-Montana approuvent le 11 mars 2007, à une large majorité, la constitution d'une association de communes à buts multiples, la première du genre en Valais. Celle-ci nécessite de créer les commissions permanentes et de préparer les budgets de l'année 2008.



Le groupe PDL Moubra souhaite que les Communes acquièrent la maîtrise de l'ensemble des parcelles du site Moubra et par conséquent qu'elles rachètent le centre de tennis à la famille Meyer, qui de son côté a fixé son prix depuis avril 2007³.

Avec l'accord du Comité directeur de l'Association des Communes, le groupe de travail PDL Moubra finalise la définition des besoins du projet et propose de réaliser un concours d'architecte.

Un document daté du 20.03.2008 relate la vision du PDI pour le site Moubra: *«Il s'agit d'une porte d'entrée de la station à aménager comme pôle central pour les sports de plein air et à compléter par le centre aquatique. Le site présentera des qualités basées sur la relation au lac Moubra, le caractère «nature» de l'endroit et les synergies entre les différents types de sports».*

Ces éléments seront repris dans le rapport final du PDL Moubra, du 27.01.2009, rapport qui servira de base aux futures décisions et à l'élaboration du cahier des charges du concours d'architecte.

L'affinement du contenu du centre Aqualoisirs se poursuit au début de l'année 2009. Il est présenté aux délégués de l'Association des Communes qui s'inquiètent de la concurrence entre le projet des communes et le projet privé «Aquamust», si bien qu'il est décidé d'analyser les synergies possibles et les éléments entrant en concurrence directe entre les deux projets.

Cette analyse, effectuée par des représentants des deux projets, accompagnés des experts mandatés par les communes, aboutit à l'idée que les parties «thermo-ludiques» et wellness, bien que présentant des caractéristiques fort différentes quant à leur réalisation, sont en concurrence directe. Les délégués de

³ Les propriétés de la famille Meyer seront acquises en mars 2009 par les six communes de l'ACCM pour un prix de cinq millions de francs.



l'association en sont dûment informés lors de leur assemblée du 24.06.2009. Une proposition de réalisation en deux étapes du projet Aqualoisirs leur est présentée.

Cette proposition prévoit que la première étape du projet des communes ne comprendra que les parties sportives et ludiques. La deuxième étape, à savoir les espaces Wellness et soins, ne serait réalisée que dans le cas où le projet Aquamust ne serait pas construit dans les cinq ans, à compter à partir du 01.01.2010.

En parallèle à ces démarches, la société « Compagnie des eaux thermales de Crans-Montana Aquamust SA » propose, par lettre du 18.06.2009 au Président du Comité directeur, M. David Bagnoud, d'offrir l'opportunité aux communes de s'associer au projet Aquamust.

Finalement, lors de l'Assemblée du 24.06.2009, les délégués de l'Association des communes approuvent le contenu du projet Aqualoisirs, acceptent l'organisation d'un concours d'architecte et rejettent l'idée d'une construction en deux étapes. Le projet devra être réalisé dans son intégralité.

La suite de l'année 2009 est consacrée à préciser les besoins qui seront affinés après plusieurs « allers-retours » entre le groupe PDL Moubra et le Comité Directeur. En parallèle, le groupe PDL Moubra élabore le cahier des charges du concours d'architecte.

Le concours d'architecte

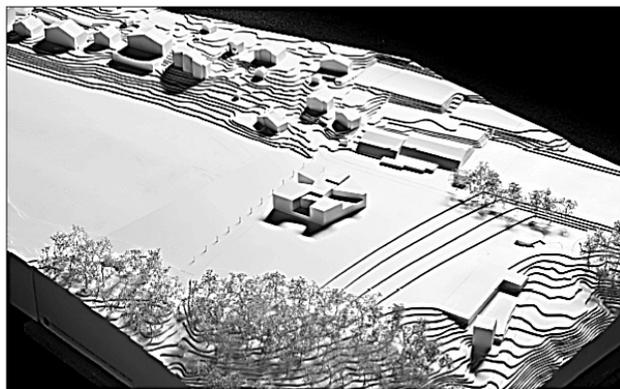
Le 16.12.2009, le Comité directeur de l'ACCM décide de lancer le concours d'architecte pour le projet Aqualoisirs. Il s'agit d'un concours élaboré selon les normes SIA 142 édition 1998. M^{me} Isabelle Evéquo, architecte EPFZ est chargée de mener à bien le processus.



Le Comité directeur ne souhaiterait pas dépasser un montant plafond d'investissement de trente millions de francs sans les terrains. C'est ainsi que, avant de donner son accord au lancement du concours, il charge l'architecte Isabelle Evéquo de lui présenter un devis estimatif global du coût de construction. Celui-ci, élaboré sur la base du programme décidé, se monte à quarante-sept millions huit cent mille francs, au 30 septembre 2009.

Le jury se réunit à deux reprises, une première fois le 4 février 2010, pour la finalisation du cahier des charges. Faut-il introduire un montant plafond de réalisation dans les conditions du concours? Finalement il est convenu, sur proposition du jury, de ne pas fixer de montant plafond (qui nécessiterait pour tous les lauréats de se consacrer à une analyse du coût estimatif de leur projet), mais d'introduire dans les critères de jugement une notion d'économie générale du projet et d'importance/complexité des volumes.

Après validation du règlement du concours par la SIA, celui-ci est lancé en juin 2010 et se termine le 22 septembre 2010. Il aboutit à l'examen de vingt-et-un projets par le jury présidé par l'architecte cantonal, M. Olivier Galletti. En font également partie, les présidents de Chermignon M. Jean-Claude Savoy, et de Lens, M. David Bagnoud, M. Stéphane Rey, président de la Bourgeoisie de Montana propriétaire d'une partie des terrains du site Moubra, et le conseiller communal de Montana, M. Claude-Gérard Lamon, responsable du projet Aqualoisirs. Le Jury se réunit les 3 et 4 novembre 2010 pour délibérer sur les vingt-et-un projets rentrés et délivrer son rapport. Les trois premiers projets primés sont présentés ci-après avec le commentaire du jury.

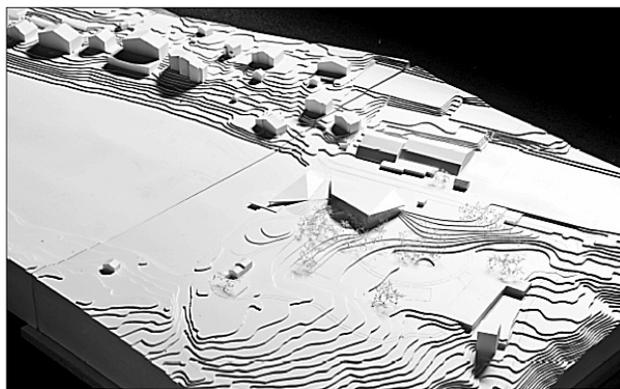


Maquette du projet TANGRAM⁴.

Le projet TANGRAM (3^e rang)

Le projet Tangram s'implante à l'angle nord-ouest du périmètre de construction dans la partie haute du parc, en lien direct avec le lac de la Moubra avec lequel il entretient un rapport privilégié. De par sa position, il joue avec la surface de l'eau, qu'il utilise comme un miroir pour sa propre valeur.

Bien que sa position dans la partie haute permette de dégager l'ensemble du parc, son développement et son usage ne sont à ce stade du projet pas encore clairement définis par le concurrent. Le dessin proposé semble plus relever de la continuité graphique du bâtiment que d'un réel aménagement des espaces extérieurs.



Maquette du projet Cascade verte⁴.

Le projet CASCADE VERTE (2^e rang)

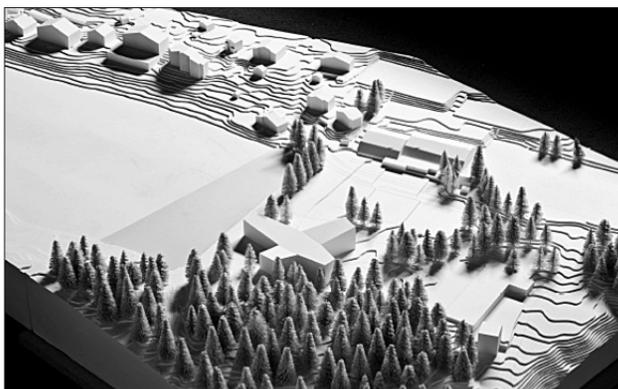
L'auteur propose d'implanter sa « cascade verte » au nord-ouest du site, à proximité immédiate de la halle de tennis et de la rive construite du lac de la Moubra. Par un subtil travail du terrain, un peu comme si l'on avait soulevé un morceau de la prairie pour y glisser une construction, le nouveau centre aqualoisirs s'insère précisé-

ment dans le parc pour finalement ne faire plus qu'un avec celui-ci. Les toitures sont entièrement

⁴ La photographie des maquettes donne une fausse idée de l'ombre portée du bâtiment, sur la façade sud. Ceci est dû à l'effet des éclairages lors de la prise des photos.



végétalisées affirmant ainsi la continuité paysagère recherchée. Le nouveau bâtiment n'émerge de la terre que par les grands vitrages définissant les espaces des bassins, vitrages assurant la limite thermique nécessaire, mais garantissant continuité entre dedans et dehors, composante essentielle du projet.



Maquette du projet Sixième dimension⁴.

Le projet SIXIEME DIMENSION (1^{er} rang)

Le projet est un projet résolument alpin aussi bien par son implantation, que par son langage et sa matérialisation. Un complément de forêt referme le vide du parc et crée des sous-espaces en clairières avec des degrés d'intimité différents selon si c'est une zone d'accès ou des vestiaires ou encore la zone du wellness.

Elément central de la composition entre les rives du lac, le secteur des loisirs et la lisière de la forêt, il se laisse découvrir de façon différenciée. Il aborde l'échelle d'un bâtiment public sans être ostentatoire. Le parking séparé rend un phasage possible de la construction et dessert les différentes activités de loisirs et de sports de la Moubra présentes sur le site.

Le jury qualifie «d'extrêmement abouti» le projet réalisé par le lauréat, le bureau Geninasca & Delefortrie SA de Neuchâtel. Le concept proposé permettra un «vivre ensemble» de publics d'utilisateurs très différents (familles, ados, couples, sportifs, etc.).

Les caractéristiques marquantes du projet lauréat ressortent des exposés tenus lors du vernissage du concours, qui a lieu le 17 novembre 2010, en présence du jury, des candidats, des autorités politiques des six communes et du public:

Un centre aquatique à Crans-Montana...



«Les architectes ont prévu les activités publiques au rez-de-chaussée, le centre Aqualoisirs viendra à l'étage, ouvert largement sur le paysage. La partie «wellness» est au niveau inférieur. Le volume construit se trouve en lisière de la forêt, figure centrale située entre le secteur loisirs et les rives du lac. Le parking souterrain se situera sous les actuels courts de tennis».

Le projet est également salué pour sa grande souplesse d'utilisation. L'organisation du projet en étoile a plu au jury :

«Le programme d'Aqualoisirs est réparti dans différentes ailes, chacune d'elle créant une atmosphère appropriée au programme qu'elle contient (wellness, toboggan, piscine). Son organisation en étoile permet de faire fonctionner le tout, ou seulement des parties en fonction de la saison, elle offre donc une grande souplesse d'utilisation».

Le jury remarque que toutes les parties du programme ont été traitées avec soin, qu'il s'agisse des parties nobles ou des vestiaires s'ouvrant directement sur la nature :

«Les bassins situés à l'étage offrent des vues sur le lac, les montagnes environnantes, tout en nageant à la hauteur des feuillages et des aiguilles».

Le bureau lauréat se réjouit de pouvoir entamer une collaboration avec les six communes de Crans-Montana.

Photo-montage de l'intégration de l'Aqualoisirs dans le site Moubra.



© Geninascas & Delefortrie SA



Le démarrage du projet lauréat

L'équipe de projet Aqualoisirs⁵ se réunit pour la première fois, le 31 mars 2011, en présence des architectes lauréats du concours de projet, MM. Marc Delefortrie, Laurent Geninasca et Marco Dos Santos, qui sont invités à présenter le projet et son concept. Au cours de plusieurs réunions, elle s'attache à développer sa compréhension du projet, puis elle répartit entre ses membres la responsabilité de l'examiner sous l'angle de chaque différent type d'utilisateurs ciblés afin de pouvoir amener des propositions d'affinement correspondant à leurs besoins respectifs.

Le 31 mai 2011, une consolidation du travail est présentée aux architectes et un rapport de synthèse est élaboré pour le Comité Directeur ACCM. Le 14 décembre 2011, le projet est présenté de manière détaillée aux délégués de l'ACCM, par l'équipe de projet, les architectes, les représentants de Eurofin Hospitality et M. Thomas Spengler, expert-conseil. A cette occasion, les démarches en vue de la modification du plan de zones de la commune de Montana sont expliquées par Claude-Gérard Lamon.

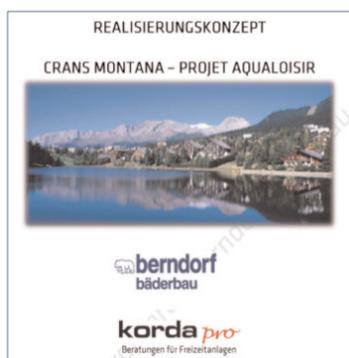
Business plans et aspects commerciaux

L'ACCM se préoccupe non seulement du coût de financement du projet, mais également de son coût d'exploitation. Afin de pouvoir se faire une idée des résultats d'exploitation, la commission de projet propose au Comité Directeur, en avril 2011, l'élaboration d'un business plan.

⁵ L'équipe de projet Aqualoisirs est composée de: Arline Janssens-Schaller, déléguée de la commune de Randogne, Sylvianne Mainetti, déléguée de la commune de Lens, Jean-Marie Bonvin, chef du Service technique de Montana, Paola Masciulli, directrice Hôtel & Spa Le Crans, Giancarlo Felli, propriétaire-exploitant de l'hôtel Guarda Golf, Olivier Duchoud, conseiller communal, délégué de la commune d'Icogne, Daniel Rey, ACCM, délégué à l'énergie, Isabelle Evéquo, architecte, Claude-Gérard Lamon, conseiller communal et délégué de la commune de Montana, responsable du projet. M. Thomas Spengler, Directeur KSS Schaffhouse en est l'expert-conseil.



Ayant maintenu la collaboration instituée par le groupe PDL Moubra avec M. Thomas Spengler, expert-conseil dans la réalisation de plusieurs projets aquatiques, la Commission de projet sollicite son avis. Celui-ci, directeur du centre KSS, centre de sports et de loisirs de la ville de Schaffhouse et président de l'association suisse des gérants de piscines et centres aquatiques, propose de prendre contact avec le constructeur Berndorf Bäderbau AG, société autrichienne reconnue comme constructeur d'infrastructures aquatiques. Après une rencontre avec les représentants de Berndorf Bäderbau AG, il est convenu de faire appel à un bureau d'experts neutres. L'équipe de projet accepte ainsi de solliciter les compétences du bureau d'analyse Korda Pro, spécialisé dans l'accompagnement de projets similaires en Allemagne et en Autriche. Un mandat d'élaboration d'un business plan «light» est confié à ce bureau.



Le rapport du bureau *Korda Pro* daté du 4.09.2011.

Le mandat Korda Pro et son rapport du 4 septembre 2011

De l'avis de l'expert M. Gregor Korda, le succès du projet se basera sur:

- une architecture spectaculaire qui concrétise les buts de l'infrastructure;
- une offre clairement orientée par groupes de clients;
- un soutien positif de l'exploitation par des actions de marketing orientées et l'appui des acteurs locaux.

Les conclusions du rapport, établi sur la base de coût de construction de projets similaires en Allemagne, Autriche et en Suisse, donnent les éléments suivants:

- Clientèle potentielle de 122'500 utilisateurs de la partie «bains» et 50'000 utilisateurs de la partie «Wellness».
- Chiffre d'affaire de CHF 6'767'000.00.
- Revenu net d'exploitation: CHF. 1'864'000.00.
- Déficit d'exploitation (charges financières incluses): CHF 1'192'000.00.



Le mandat Eurofin Hospitality

En parallèle, l'équipe de projet Aqualoisirs est approchée par la société Eurofin Hospitality, qui dispose de certaines compétences dans la gestion de centres aquatiques.

Sur la base de discussions préliminaires, l'ACCM confie également un mandat d'évaluation à cette société.

Le document de « pré-offre » daté de mai 2011 permet à l'ACCM de revalider les objectifs définis par le groupe « PDL Moubra », à savoir :

« *Poursuivre l'étude et la réalisation du projet, en particulier :*

- *en veillant à définir le concept définitif, à la fois original et fonctionnel, et pour un coût global de construction maîtrisé,*
- *en disposant, dès la phase de décision et de mise en œuvre, des informations sur la faisabilité opérationnelle et de propositions sur la forme d'exploitation,*
- *en pouvant compter sur la participation éventuelle au projet d'investisseurs privés,*
- *en faisant bénéficier le futur centre, suffisamment en amont dans le processus de sa réalisation, d'un positionnement fort d'image par l'élaboration d'un concept pertinent de communication ».*

L'ACCM attend donc de la part d'*Eurofin Hospitality* :

- *une analyse du concept tel que défini par la Commission adhoc de l'ACCM dans cette phase de pré-étude pour émettre d'éventuels avis et recommandations de nature à aider le maître d'ouvrage dans ses décisions,*
- *de déterminer, en fonction de ce même concept, le budget prévisionnel d'exploitation dans ces différentes composantes,*
- *de consolider dans un business plan l'ensemble des études réalisées permettant d'appuyer la*



recherche d'investisseurs complémentaires à l'ACCM,

- *d'examiner ensuite la collaboration et l'appui à l'ACCM en matière de mise en place du business plan d'Aqualoisirs.*

Eurofin Hospitality est persuadée de la pertinence de ce projet de centre à La Moubra. Convaincue de l'importance de cette collaboration avec les six communes de l'ACCM, la société de conseils veut offrir une vision et un appui stratégique et opérationnel répondant aux objectifs fixés.

Elle propose une feuille de route en trois phases, soit premièrement une phase d'analyse (revue de la faisabilité du projet), deuxièmement une phase de solution (consolidation du business plan) et, finalement une phase d'action (soutien à la réalisation du projet).

L'équipe de projet Aqualoisirs accepte l'entrée en matière sur la partie «Analyse de faisabilité» et un rapport d'analyse lui est délivré à mi-juillet 2011. En septembre 2011, l'équipe de projet est donc confortée dans ses choix par deux rapports d'analyse distincts qui démontrent la pertinence du projet d'Aqualoisirs.

Au vu de la complémentarité des deux bureaux-conseils et du constructeur Berndorf Bäderbau AG, il est convenu d'analyser ensemble la faisabilité d'un partenariat en commun au cours d'une rencontre qui se tient à Berne le 26 septembre 2011.

Toutefois, la société Berndorf Bäderbau AG ne désire pas intervenir comme partenaire financier du projet, l'idée d'un partenariat «Berndorf - Eurofin Hospitality - tiers-investisseurs» est abandonnée.

Business plan élargi

Après la première phase d'analyse confiée à Eurofin Hospitality, les communes acceptent de poursuivre leur collaboration en déclenchant la deuxième phase, soit la consolidation du business plan avec *Eurofin Hospitality*.



Cette deuxième phase est achevée en avril 2012 et comprend une analyse de marché détaillée en appui à la finalisation du concept, une étude de faisabilité économique, une évaluation de la faisabilité financière et la détermination du meilleur modèle de gestion de la future exploitation.



Business plan d'Eurofin Hospitality.
(158 pages).

Résumé managérial du business plan⁶ d'Eurofin Hospitality

1. Faisabilité économique et financière

L'étude de marché fait ressortir un potentiel d'environ deux cent vingt mille clients en année stabilisée. Ce chiffre est une estimation raisonnée qui tient compte également des capacités d'accueil de chaque équipement en fonction de la fréquentation de la station durant les différentes périodes de l'année. L'investissement pour la construction de la première étape est chiffré à quarante-huit millions cinq cent mille francs (Bureau Geninasaca & Delefortie - 3.04.2012), à savoir sans le parking couvert et les aménagements extérieurs définitifs.

Pour le financer, il est été retenu, à ce stade de l'étude, quarante pour cent d'apports en fonds propres et soixante pour cent par emprunt bancaire sur vingt-cinq ans, avec un intérêt fixe de quatre pour cent. L'annuité (intérêts + remboursement du prêt) est estimée à un million huit cent soixante-deux mille sept cent quarante-huit francs.

Le coût global d'investissement pour l'Aqualoisirs permet la réalisation d'équipements à vocation d'intérêt collectif et au service de la population, ainsi que d'autres installations plus aisément commercialisables. En année stabilisée, à partir d'une politique tarifaire réaliste et d'une appréciation expérimentée des charges, les unes et les autres considérées de

⁶ Voir page 7 et suivantes du business plan élaboré par Eurofin Hospitality - avril 2012.



manière conservatrice, les recettes dépasseraient six millions de francs et les dépenses seraient de l'ordre de cinq millions.

Le résultat brut positif d'exploitation se situerait à plus de un million cent mille francs. Pour autant, ce résultat hors amortissements comptables, assure incomplètement la couverture de l'annuité. Le coût d'investissement peut apparaître important au regard du résultat d'exploitation, mais il tient compte des installations ayant une vocation sportive d'intérêt collectif qui, elles, pèsent sensiblement sur l'exploitation. Le déficit à assumer serait d'environ sept cent cinquante mille francs par année.

Si ceci crée une difficulté à la recherche d'investisseurs privés de type classique et à leur engagement de manière suffisamment significative dans un tel projet, il ne faut pas exclure pour autant des participations privées au capital, puis une exploitation différenciant les pôles de produits selon les options de gestion qui seront décidées.

Ces apports de capitaux privés en investissement peuvent être réalisés sous la forme d'une souscription d'adhésion et de soutien du projet, comme cela est réalisé dans des cas similaires en Suisse, ou sous la forme d'un engagement d'investisseur(s) institutionnel(s) dont l'apport alors plus substantiel s'inscrit dans une stratégie de valorisation d'une marque ou d'une image ou d'une recherche de rendement stable à moyen/long terme.

2. **Propriété et exploitation**

Pour mobiliser le financement et réaliser la construction, il est recommandé de créer une société anonyme qui serait aux mains des Communes. Cette société anonyme, maître d'ouvrage, puis propriétaire du bien construit, confie l'exploitation opérationnelle à un mandataire spécialisé ou à une société qui prend



l'objet en location ou par leasing et en assume l'exploitation sur la base d'un mandat de prestations. Les communes se dégagent ainsi des contraintes de la gestion quotidienne et peuvent demander à l'exploitant d'exécuter sa mission de gestion selon une optique d'entreprise privée et de recherche de rentabilisation, dans le respect des obligations d'intérêt public définies par les communes.

3. **Conclusions et recommandations**

Le projet Aqualoisirs a une offre « aqua-nature » originale, moderne et multiple, à la fois de nature commerciale et de service à la collectivité. De fait, certains des produits offrent un retour sur investissement différent de ceux correspondant à une demande forte et justifiant plus aisément le paiement du juste prix.

L'objectif de rentabilité doit donc être appréhendé en prenant bien en compte ces éléments.

La mise en place de ce projet novateur passe par l'implication importante des communes tant au niveau touristique que du support financier complémentaire à sa rentabilisation et à son exploitation.

Au moment où le Valais doit s'interroger sur l'avenir de ses stations touristiques et sur l'apport représenté encore par l'existence et par le développement des résidences secondaires, Crans-Montana peut ainsi pour se donner l'un des moyens de rester une destination vivante et performante.

4. **Positionnement**

Au regard de la pertinence du projet et de l'ambition de la destination, l'Aqualoisirs se positionne comme un élément représentatif d'une station de qualité, connue internationalement, et qui nécessite actuellement une relance pour conserver son avantage compétitif face à ses concurrentes alpines, suisses et européennes.



L'analyse des offres concurrentes permet de dégager plusieurs tendances claires:

- Les stations alpines rénovent et développent leurs infrastructures sportives pour disposer d'une offre estivale attractive afin de compenser les effets de la forte saisonnalité. De plus, elles cherchent à concentrer en un seul lieu l'offre la plus vaste possible en termes de sports et de loisirs.
- La plupart de ces stations rénovent leurs infrastructures sportives en y ajoutant un espace Wellness et une offre ludique attractive. Elles offrent ainsi une alternative à la clientèle moins sportive ou accompagnante.
- Les camps de sport représentent une part importante de la clientèle de ces centres sportifs, mais il leur est nécessaire de disposer d'infrastructures adaptées (hébergement et salles de réunion) pour les attirer et les fidéliser.



Illustration du rapport d'*Eurofin Hospitality*.

Eléments prépondérants du business plan d'*Eurofin Hospitality*

1. Les visiteurs

Les visiteurs se répartissent entre les trois catégories identifiées comme suit:

- Les résidents habitent à moins de trente minutes en voiture d'Aqualoisirs. Ce sont les habitants des six communes, les propriétaires des résidences secondaires et les habitants d'autres communes des districts de Sierre et de Sion.
- Les excursionnistes habitent à moins de deux heures en voiture d'Aqualoisirs. Ils viennent du Valais ou de Suisse Romande principalement et font le choix de Crans-Montana pour une journée, mais ne dorment pas sur place.
- Les touristes désignent toutes les personnes non-résidentes à Crans-Montana, mais passant au moins une nuit dans la station qu'ils soient visi-



teurs en séjour week-end ou en vacances, que ce soit en formule individuelle ou en groupe (dont les sportifs en stage et les séminaires).

Les résultats de l'enquête d'opinion sont basés sur un retour de mille sept cent soixante-deux questionnaires ainsi que sur l'interview d'un pannel de personnes sélectionnées au niveau de la destination (les « prescripteurs »).

Les principaux avantages soulignés par les personnes interrogées, qu'il s'agisse de la clientèle potentielle et des prescripteurs sont :

- l'élargissement de l'offre d'activité de la station tout au long de l'année,
- une alternative et une complémentarité au ski en hiver,
- le développement d'un vrai pôle de rencontre pour les résidents et visiteurs de la station.

Le projet s'inscrit également dans les tendances du tourisme alpin avec un retour à la nature et à une certaine forme d'authenticité, tout en développant des offres sport et bien-être.

Il est recommandé par conséquent :

1. de donner un vaste choix aux clients en termes de développement de produits, de combinaisons et de forfaits,
2. d'utiliser l'offre wellness comme référence majeure du niveau qualitatif des prestations de l'ensemble du centre,
3. d'étendre et compléter l'offre extérieure afin de lier le projet avec les éléments naturels existants.

2. La mission et le positionnement du projet

Le business plan confirme la mission du projet à savoir *« d'offrir en toutes saisons une gamme attractive d'activités aquatiques et de loisirs à l'ensemble des résidents et visiteurs des six communes de Crans-Montana »*. Elle propose également une vision à



moyen et long termes qui postule à ce que l'Aqualoissirs puisse «devenir le nouveau carrefour de rencontres de Crans-Montana au cœur d'un environnement préservé, invitant ses visiteurs à vivre une expérience aqua-nature tout au long de l'année».

Le cœur du concept du business plan met en évidence un positionnement clair du projet. Ainsi celui-ci se situe-t-il au centre des six communes du Haut-Plateau. Il constitue le centre d'activités aquatiques et de loisirs favorisant la détente dans un environnement privilégié tant pour les touristes en haute-saison, que pour les résidents et les excursionnistes le reste de l'année. Il complète l'offre d'activités de la station afin de la rendre attractive tout au long de l'année. Il se différencie surtout par une localisation exceptionnelle au cœur de la nature avec notamment des bassins surélevés permettant une vue à 360° sur le panorama avoisinant.

«Ces caractéristiques en font clairement le premier centre de loisirs Aqua-Nature des Alpes assurant une offre attrayante et crédible».

3. Le concept novateur du projet

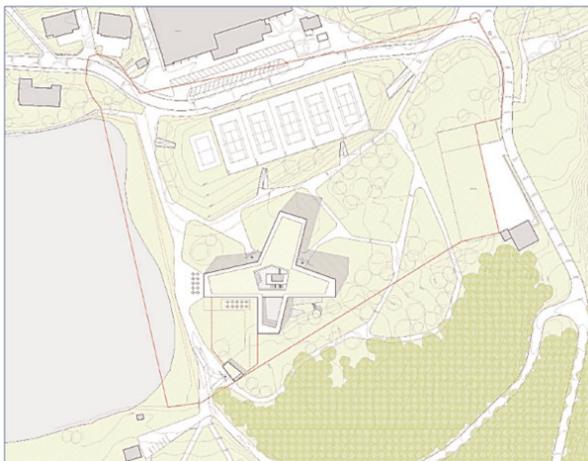


Schéma du concept global du projet business plan p. 61.

Le concept global se fonde sur le bâtiment en forme d'étoile dont les quatre branches, incarnant le concept global, se déclinent en quatre pôles thématiques d'activités afin de donner une réponse à chacune des envies individuelles. L'organisation fonctionnelle et l'exploitation requièrent une mise en ambiance en rupture douce avec l'extérieur et la vie de tous les jours, tout en restant en cohérence avec Crans-Montana, la montagne, la nature et l'envie de sport et d'émotions.



Description détaillée du projet



Plan de situation général du projet.

1. Le site en général

La structuration du site Moubra a été entièrement repensée, suivant en cela le concept de l'architecte Lucien Barras: la route longe les abords de la halle de tennis au nord et les courts de tennis extérieurs au sud, sous lesquels le parking couvert est aménagé.

L'implantation du bâtiment au sud du secteur, proche de la forêt, permet de maintenir un fort dégagement dans la zone et préserve le caractère naturel du site.

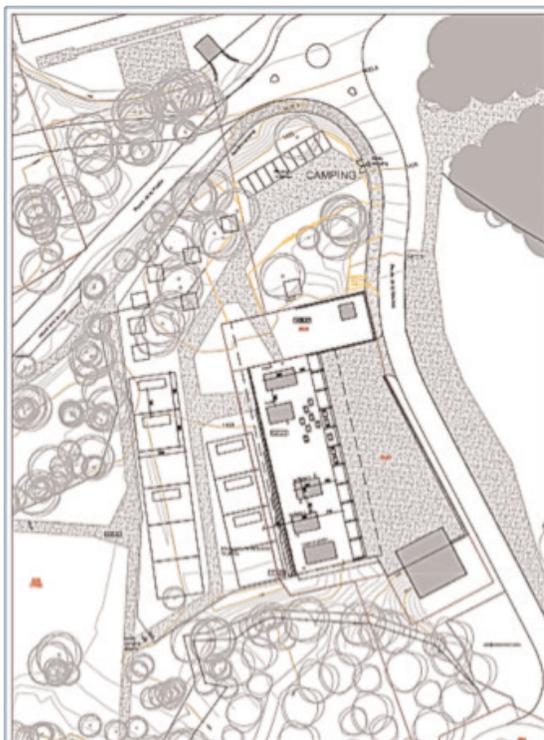
Une partie de la digue du lac devrait retrouver un aspect plus paysagé.

On observe le déplacement de la route, qui se rapproche de la halle de tennis et permet ainsi une utilisation optimale des potentialités du site.



Première phase de réalisation, avec l'emplacement des places de parc extérieures et déplacement du camping à l'est du site.

Lors de l'Assemblée des délégués du 22 août 2012, il est décidé de réaliser le projet en deux étapes, la première ne comprenant qu'un parking extérieur en lieu et place du parking couvert. La route serait maintenue dans son emplacement actuel pour cette première phase de réalisation. La réalisation des parkings extérieurs d'une capacité de cent quatre-vingts places a été chiffrée à cinq cent nonante-et-un mille huit cent sept francs.



Plan d'aménagement du camping. Les locaux d'accueil seraient situés sur la dalle-toiture de la Maison du Feu.

2. Le camping

Le groupe PDL Moubra a sollicité la commission PDI pour analyser les possibilités de relocalisation du camping. Plusieurs options ont été examinées, mais aucune ne réunit autant d'avantages que la proximité du site Moubra. Il a dès lors été convenu que le camping serait maintenu sur le site en le déplaçant à l'est et en réduisant la capacité d'accueil. Un devis estimatif de ce déplacement a été chiffré à six cent nonante-huit mille septante francs.

La commission PDI propose à moyen/long terme d'envisager la possibilité de déplacer le camping au nord est du giratoire de la Moubra, sous réserve de la possibilité de modification de la zone, actuellement en zone forêt.

3. Le bâtiment

Le bâtiment présente deux caractéristiques majeures :

- La configuration en «X» ou en étoile à quatre branches.
Celle-ci permet d'organiser au mieux les différentes activités proposées, soit en offrant un espace spécifique dédié à chaque activité.
- Le positionnement de toutes les parties aquatiques au premier étage.

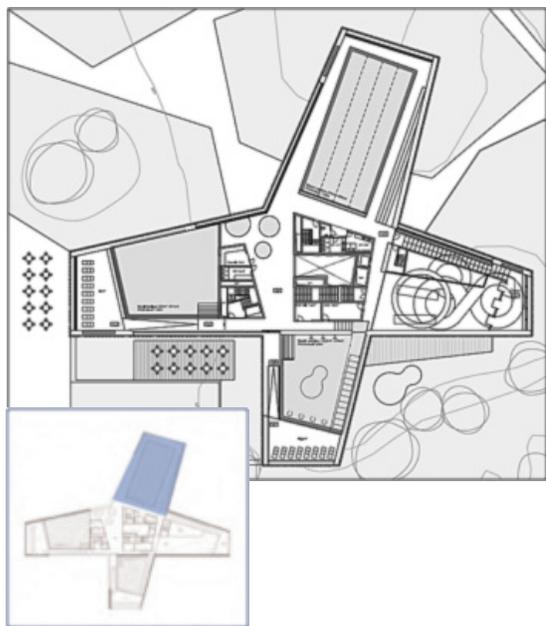
L'offre est ainsi très facilement accessible. L'intimité des baigneurs est préservée. L'emprise au sol du bâtiment est réduite.

Un centre aquatique à Crans-Montana...



© Geninasca & Delefortrie SA

Photo-montage de l'espace d'accueil au niveau rez.



© Geninasca & Delefortrie SA

Photo-montage de l'espace piscine de natation de 25 m.

Le niveau rez

Le rez-de-chaussée est une zone réservée à l'accueil et aux rencontres. Elle comprendra également une boutique, une cafétéria servant une petite restauration, tant pour la terrasse visiteurs que pour l'espace baigneurs. Les vestiaires et douches, comme la zone soins et les locaux de l'administration s'y trouvent également localisés.

L'étage des piscines (1^{er} étage)

En arrivant à l'étage par l'escalier ou par l'ascenseur, pour les personnes à mobilité réduite, l'on accède aux différentes offres d'activités à partir du même palier: la piscine de natation, les piscines de détente et de loisirs, la pataugeoire pour enfants et les toboggans.

La natation

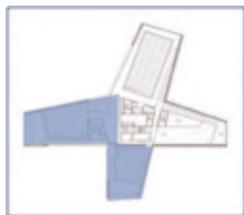
Le bassin est d'une profondeur d'un mètre quatre-vingt et de deux cent septante-quatre mètres carrés, avec quatre couloirs de natation délimités. Il permet à une vingtaine de personnes de nager simultanément dans des conditions convenables.

Les bains ludiques

Les bassins:

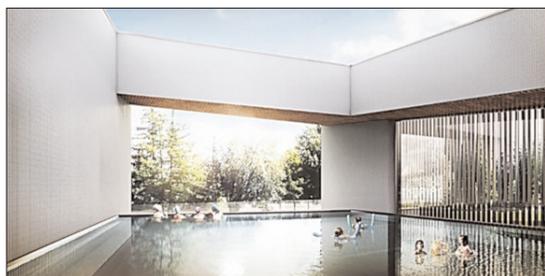
Les deux bassins, l'un intérieur de deux cent vingt mètres carrés, et l'autre, extérieur, de cent quatre-

Un centre aquatique à Crans-Montana...



vingt-deux mètres carrés cinquante, disposent tous les deux d'une vue latérale et frontale sur l'espace naturel extérieur, ainsi que d'espaces de détente équipés de sièges et de lits de repos. Pour favoriser la détente, les jeux d'eau (hydrojets, bulles,...) sont concentrés sur le bassin extérieur.

La pataugeoire



© Geninasca & Delefortrie SA

Photos-montage des piscines d'eau chaude intérieures (haut) et extérieures (bas).

La surface d'eau de la pataugeoire est de vingt-six mètres carrés avec une pente progressive de dix à environ trente centimètres. Ce produit est destiné aux tout-petits. Le lieu doit donc être d'un accueil rassurant et sécurisant pour les enfants et leurs parents, grâce à la présence d'un surveillant. Il y règne une ambiance de jeu et de liberté, de partage des émotions.

Les deux bassins réunis peuvent accueillir simultanément environ cent dix à cent vingt personnes, alors que la pataugeoire a une capacité d'accueil d'une quinzaine d'enfants.

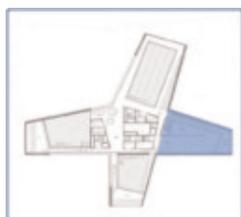
Il est à relever que la piscine extérieure se trouve dans la structure même du bâtiment, ce qui présente des avantages indéniables à l'altitude de 1'500 m.

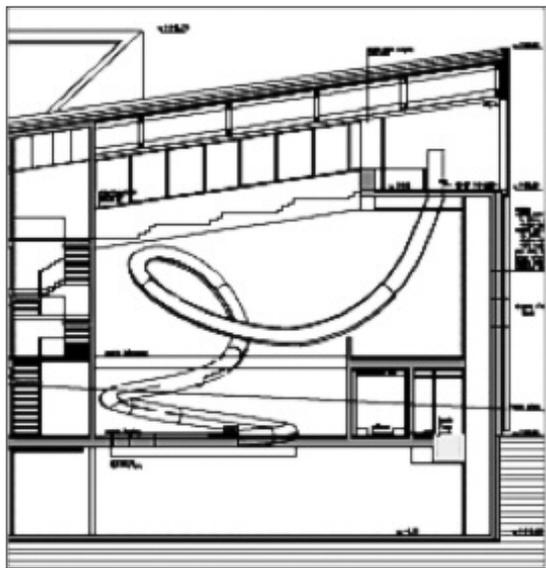
Les Toboggans

Le départ des toboggans est situé au niveau 2, aile est, leur arrivée étant au niveau -1, à côté de l'espace wellness.

Trois toboggans sont proposés:

- Le toboggan « Looping » est de profil tout rond et de huit cent millimètres de diamètre. La personne étant entrée dans la cabine du départ et une fois





Plan en coupe de l'espace dédié aux toboggans
(un seul toboggan y est représenté).

© Geninsaca & Delefortrie SA

celle-ci fermée par un clapet, elle chute par une porte s'ouvrant et se refermant toute seule. Le sol s'ouvre en direction du bas et la personne tombe à la verticale dans la piste.

- Le toboggan «Racer Slide» a une largeur de deux mètres vingt-cinq. Le toboggan doit présenter trois sous-parties d'une largeur de cinquante-cinq centimètres. Les utilisateurs peuvent uniquement glisser dans leur couloir respectif et y sont automatiquement dirigés.
- Le toboggan «Tube» est de profil tout rond de mille deux cents millimètres de diamètre. Il comprend des tracés de couleurs ainsi que des effets lumineux par flashes. Il est possible d'y installer un dispositif de sonorisation.

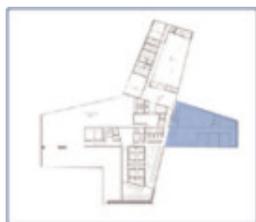
Selon estimations, les toboggans peuvent accueillir environ trente-cinq personnes simultanément entre l'arrivée, les escaliers et la file d'attente.

Une capacité maximale de cent quarante personnes par jour est à envisager.

Cet espace est séparé des autres, pour des raisons phoniques et de température.

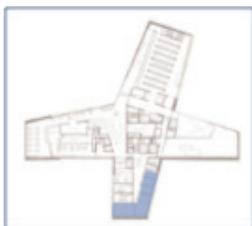
Le Wellness et son espace extérieur

La zone Wellness comprend un hammam, un bain turc, deux saunas, un jacuzzi, quatre douches aromatiques, une zone de silence de septante mètres carrés environ. Une partie extérieure renforce l'orientation «aqua-nature» du complexe en proposant une cabane-sauna, un bain de fraîcheur et une terrasse de détente.





Cette zone Wellness peut admettre dans des conditions convenables environ septante personnes utilisant les vestiaires spécifiques, même s'il est souhaitable de veiller à avoir une fréquentation constante moindre.

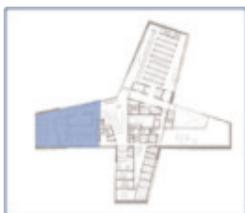


La zone de soins

La zone de soins se compose de quatre salles, dont deux salles permettant des soins en duo.

Sur le même étage, la clientèle dispose de la réception générale et celle plus spécifique des soins, du vestiaire principal (à l'aile nord) et de son propre vestiaire.

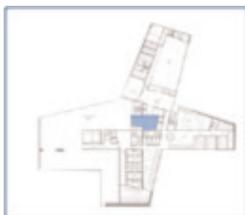
Attente et vestiaire compris, cette zone se limite à un maximum d'une douzaine de clients.



L'espace restauration

L'espace restauration est composé de deux zones distinctes:

- Une zone « humide », accessible aux baigneurs, d'une surface de cinquante-cinq mètres carrés et sa terrasse extérieure offrent cinquante-six places assises dont quarante en terrasse.
- Une zone publique compte quarante places assises et inclut en plus de la salle du restaurant de cent quinze mètres carrés et sa terrasse extérieure, un bar de quarante-huit mètres carrés, un espace d'attente de cinquante-cinq mètres carrés et un shop de quarante mètres carrés.



Le mur de grimpe

La salle de grimpe proposée a une surface au sol d'environ septante mètres carrés, alors que le mur atteint une hauteur d'environ dix mètres.

Le mur de grimpe est l'axe central de la croix. C'est aussi le puits de lumière naturelle du bâtiment et l'élément actif d'attraction, attirant l'oeil du visiteur. Les personnes se trouvant dans la file d'attente pour



entrer pourront ainsi apercevoir les grimpeurs. Cette salle de grimpe permet d'accueillir environ douze personnes simultanément, en tenant compte de l'assurance et du repos au sol.



Les vestiaires pour les sports extérieurs sur le site Moubra

Les vestiaires pour les sports extérieurs sont situés au niveau inférieur, de plain-pied avec l'extérieur et les lieux de pratique de sports tels que le ski de fond, le mountain bike, le jogging, la marche, etc. Ils se trouvent ainsi en situation « d'utilisation autonome » par rapport au reste de l'établissement.

Le dimensionnement en deux unités permet d'accueillir les sportifs individuels et les groupes. Ces deux vestiaires disposent de casiers permettant d'accueillir aisément soixante personnes simultanément.

Un local de réserve envisagé à côté de la réception devrait permettre d'entreposer du matériel de ski de fond, VTT ou autres et ainsi offrir à l'adepte de sports extérieurs de venir, en complément, se détendre dans le centre après la pratique de son activité extérieure.



Le fitness et/ou la salle multi-activités

Avec deux cents mètres carrés, le fitness occupe favorablement une part majeure de l'aile nord, les vestiaires sportifs étant là aussi à disposition de sa propre clientèle.

L'espace ne comporte aucun pilier de soutènement. Il pourra ainsi être aménagé de manière à permettre l'utilisation polyvalente de la salle. Une trentaine de personnes doivent pouvoir y pratiquer leur sport dans de bonnes conditions.

La réception de cet espace est combinée avec celle du mur de grimpe.



4. Les pôles thématiques

Le caractère et la forme en étoile du bâtiment permettent de fonder le concept global en incarnant, en chaque branche de l'étoile, les différents pôles thématiques d'activités destinés à la clientèle:

1. Le pôle «Move» regroupe les activités purement sportives (natation, grimpe, fitness, sports extérieurs).
2. Le pôle «Enjoy» correspond aux activités aquatiques, ludiques et de loisirs (bains ludiques, toboggans, pataugeoire).
3. Le pôle «Refresh» offre les activités de détente et de bien-être (wellness, soins et massages, terrasse panoramique).
4. Le pôle «Meet» rassemble les services supports destinés aux visiteurs du centre et des alentours (boutique, cafétéria, bar, terrasse, plage).

L'organisation fonctionnelle et l'exploitation favoriseront une mise en ambiance en rupture douce avec l'extérieur et la vie de tous les jours, tout en restant en cohérence avec Crans-Montana, la montagne, la nature et l'envie de sport et d'émotions.

En résumé, la distribution des produits à l'intérieur et à l'extérieur, répartis par niveau, donne la possibilité de choisir «à la carte» les activités indépendamment de leur pôle.

Les procédures effectuées et en cours

La réalisation d'un tel projet implique des procédures de deux types présentées ci-après, à savoir celles relatives à l'adaptation du plan d'affectation des zones et celles liées à l'autorisation de construire.

Adaptation du plan d'affectation des zones

La commune de Montana, avec la collaboration du Service cantonal des Forêts et du Paysage, procède à la modification de l'implantation de l'aire forestière sur le site, favorisant ainsi une implantation idéale du projet.



La nouvelle délimitation de la forêt ayant été homologuée au niveau du cadastre forestier, le groupe de pilotage du projet Aqualoisirs se réunit le 1^{er} décembre 2010 à l'Etat du Valais, en présence de l'architecte cantonal, du chef du service du Développement territorial et de l'urbaniste de l'arrondissement du Valais central, afin d'examiner la meilleure procédure en vue d'adapter le secteur «Moubra Est» aux besoins découlant du projet.

Après échange de points de vue, et compte tenu de la souplesse de réalisation que permet le projet, la solution retenue est celle d'une modification de zone dans le périmètre de la zone Moubra en zone 12A, avec un cahier des charges de la zone à aménager. Parallèlement à cette demande, la procédure pour la modification de la route sera lancée.

Néanmoins, après réception du préavis des services de l'Etat du Valais, en mai 2010, au vu de l'importance des modifications projetées par rapport au Plan de zones actuel, le Service du Développement territorial recommande à la commune de Montana de suivre une procédure d'élaboration d'un plan d'aménagement détaillé (PAD), en parallèle à la modification de la zone.

Les demandes de modification sont mises à l'enquête. Elles soulèvent des oppositions de natures diverses (notamment relatives aux nuisances sonores, augmentation du trafic, hauteur du bâtiment, impact sur le site,...).

Ces oppositions sont rejetées par le conseil communal et l'assemblée primaire de Montana approuve la modification du Plan de zones et le Plan d'aménagement détaillé en date du 21 juin 2012. Les opposants font recours contre la décision de l'assemblée primaire auprès du Conseil d'Etat, dans le cadre de la procédure d'homologation.



La modification du PAZ et du PAD acceptée par l'Assemblée primaire de la commune de Montana, du 21 juin 2012.

Demande d'autorisation de construire

La demande d'autorisation de construire le bâtiment est mise à l'enquête le 30 mars 2013. Les opposants à la modification de la zone se retrouvent parmi les opposants au projet. Les deux procédures suivent actuellement leur cours auprès des services compétents de l'Etat du Valais, en collaboration avec la commune de Montana.

A titre informel, l'état futur après réalisation du projet ainsi que le plan de situation complètent le dossier.

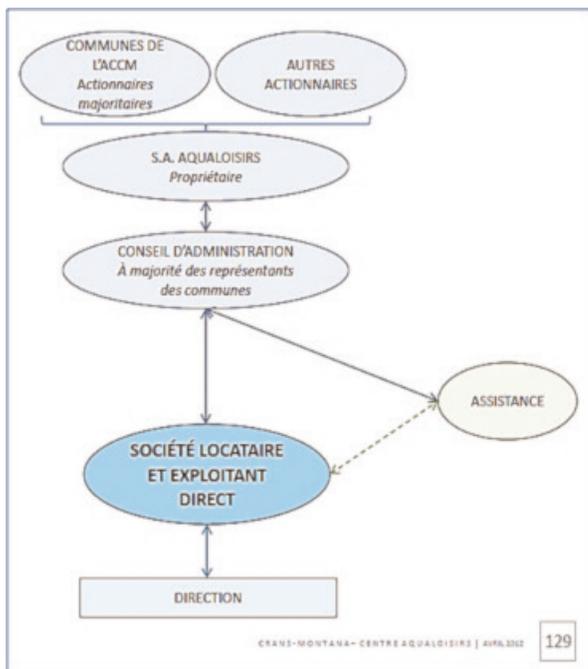
Détermination de la propriété et projets d'exploitation

Afin de permettre une gestion future du centre, tant la propriété des installations que son exploitation doivent être étudiées avec attention.

La Bourgeoisie de Montana, l'Association des aménagements touristiques et sportifs de Montana (ATSM) et les six communes de l'ACCM sont propriétaires des parcelles sur le site Moubra, parcelles qui représentent un total de soixante-cinq mille trois cent septante-sept mètres carrés (sans le terrain de football et les vestiaires). A l'exception des parcelles appartenant à la Bourgeoisie de Montana, il est question de transférer aux six communes tous les droits de propriété du foncier. Le DSDP avec la Bourgeoisie de Montana, qui court actuellement jusqu'en 2040 sera revu.

Pour ce qui concerne le bâtiment, plusieurs modèles ont été analysés. Le choix définitif dépendra du mode de partenariat et du mode de financement

Un centre aquatique à Crans-Montana...



Définition sommaire des modèles d'exploitation :
schéma de l'option 3, Société locataire,
© Business plan Eurofin Hospitality p. 129.

du projet. Plusieurs options ont été élaborées dans le cadre du business plan d'Eurofin Hospitality. Les solutions, associées à la propriété de l'objet, restent encore ouvertes.

A titre d'exemple, voici l'une des options retenue dans le cadre du business plan d'Eurofin Hospitality: *Le bâtiment est propriété de la société anonyme «Aqualoisirs SA». Son exploitation est conférée à une société locataire, par contrat de location ou par leasing avec mandat de prestations.*

Dans ce modèle, la société anonyme Aqualoisirs loue le bien à exploiter, n'a pas de responsabilité liée à l'exploita-

tion elle-même, négocie et détermine certaines conditions d'exploitation (horaires, certains tarifs,...) et de contrôle selon clauses à déterminer dans le contrat de bail/leasing ou dans le mandat de prestations.

La société locataire est l'exploitant effectif, en assume l'entière responsabilité juridique et financière (sauf cas spécialement réglés par contrat entre la SA et le locataire), verse un loyer à la SA Aqualoisirs prenant en compte les activités à caractère public du centre.

Afin d'assister le propriétaire, un mandat d'«Assistance» est conclu avec un tiers qui analyse et contrôle l'exploitation opérationnelle et émet des propositions stratégiques à l'attention du Conseil d'administration.



L'impact du projet

De nouvelles potentialités pour Crans-Montana

Attendu depuis de nombreuses années, le projet propose un centre aquatique polyvalent, lequel prend en considération les derniers développements de l'offre « balnéo-ludique » et thermale en Valais, et se positionne sur le marché touristique et de loisirs avec une offre combinée unique.

Dans son rapport, Eurofin Hospitality⁷ pose deux affirmations fortes concernant l'impact du projet :

- Le projet optimise adéquatement le potentiel du site Moubra. Il valorise les piliers existants, soit le cadre « eau » constitué de l'eau du lac de la Moubra mais également l'eau du centre sous toutes ses formes : eau froide, eau chaude, vapeur et neige.
- Le projet offre l'opportunité de développer de nouvelles déclinaisons de l'offre des prestations touristiques à Crans-Montana. Il permet le développement de nouveaux piliers, en offrant un espace pour tout public, un lieu de vie et de rencontre, un établissement populaire mais également un cadre « multi-fonctionnel » en proposant des activités à la carte de loisirs et de sport, des activités aquatiques ou dans la nature, intérieures ou extérieures et, surtout, pouvant être exercées durant les quatre saisons.

En finalité, le projet renforce le caractère « multi-activités » de Crans-Montana et correspond parfaitement à l'un de ses slogans publicitaires : *« Crans-Montana : aussi variée que vos envies ! »*.

Le point de vue des partenaires touristiques

Les partenaires touristiques (prescripteurs) ont été interviewés dans le cadre de l'élaboration du

⁷ Les nouveaux piliers à développer business plan p. 56.



Photo-montage de la Moubra et du centre.

© Geninasca & Delefortrie SA

business plan. Concernant le projet en lui-même, les personnes interrogées en ont une perception très positive. Certaines avouent même rêver d'avoir une telle offre à proposer à leurs clients, notamment en cas de mauvais temps. Parmi les éléments favorables relevés, la plus belle vue de Crans-Montana est un atout certain et l'exposition du centre par ses quatre côtés devrait permettre de mettre l'accent sur différentes ambiances ou de thématiser les espaces et les produits.

Le besoin d'intégrer le centre à l'espace naturel de la Moubra et d'aménager les bords du lac ont été soulignés, notamment par le développement d'une plage ou d'un espace pour les événements.

L'aménagement extérieur, notamment la circulation à pied, devrait être considérée aussi importante que le centre lui-même.

Les produits proposés correspondent aux besoins de la station en termes d'offre, notamment concernant les produits ludiques que les hôtels ne peuvent pas proposer à leurs clients, ainsi que la nécessité de disposer d'un centre de bien-être ouvert au grand public. Le mur de grimpe jouirait d'une vraie demande en station, mais devrait être original en révélant une ambiance particulière (montagne,



nature,...). Des forfaits incluant des infrastructures externes au centre (tennis, ski,...) sont recommandés. Les personnes rencontrées ont néanmoins relevé la nécessité pour le centre de «sortir de l'ordinaire» et de ne pas proposer la même offre que celle des différents centres thermaux, par exemple en développant une image de marque ou en devenant un lieu branché, utilisé pour différents événements de la station.



© Geninasca & Delefortrie SA

Photo-montage de la Moubra et du centre.

En séance du 7 juin 2011, le comité de Crans-Montana Tourisme sollicite M. Claude-Gérard Lamon pour une présentation du projet. Dans le courriel qui suit la présentation, le président Hubert Bonvin relate les commentaires et propositions des membres du comité de CMT à l'issue de la séance comme suit :

« *...La qualité du projet est indéniable et surtout répond à des attentes diverses.*

- *Nous souhaitons que la partie piscine extérieure soit mieux mise en évidence avec le site existant du lac.*
- *Nous pensons que le nombre de places de parc doit être augmenté de cent unités au moins et la liaison doit être mieux étudiée entre le parking et le bâtiment central.*
- *Les architectes doivent assurer une extension possible.*
- *Nous prenons note que ce projet peut évoluer en fonction de propositions pratiques et conviviales.*



- *Penser aux événements que l'on désirera organiser sur ce site et prévoir les aménagements y relatifs.*
- *Mais rassure-toi nous saluons un projet novateur, moderne dans sa conception, perfectible!... CMT joue la carte positive, constructive pour un projet attendu et porteur d'une image réjouissante pour notre région de Crans-Montana!... ».*

Doutes et vraies questions

Le projet Aqualoisirs pose un vrai défi aux délégués de l'ACCM et aux autorités ainsi qu'aux citoyennes et citoyens des six communes de Crans-Montana. Il s'agit d'un investissement de taille qui a pour objectif d'offrir un nouvel atout pour Crans-Montana. Il est donc normal que les autorités et la population aient des doutes et s'interrogent sur la nécessité et sur le dimensionnement du projet.

Les vraies questions à nous poser en finalité sont les suivantes :

1. *Avons-nous besoin de ce projet pour compléter les offres de Crans-Montana, notamment lorsque la météo n'est pas favorable ?*
2. *Sommes-nous en mesure d'en assumer les coûts de financement et d'exploitation ?*

Les délégués de l'ACCM ont répondu par un « OUI » à la première question et ils ont accepté l'octroi d'un crédit d'engagement pour un investissement de quarante-sept millions sept cent soixante-six mille neuf cent soixante francs.

La deuxième question trouvera quant à elle un premier élément de réponse au printemps 2014 car les communes connaîtront le coût du soixante pour cent des travaux de construction, à savoir les travaux de gros-œuvre qui ont fait l'objet d'une mise en soumission selon la procédure des marchés publics le 8 novembre 2013⁸.

⁸ La variante de construction sur la base d'un contrat d'entreprise générale ou d'entreprise totale n'est pas écartée à ce jour.



Restent à confirmer les solutions de financement, le choix de partenariat et le mode d'exploitation, tant pour le centre Aqualoisirs que pour le parking couvert.

Les options sont ouvertes et en cours d'évaluation, tant au niveau financier que pour l'exploitation. Les délégués de l'ACCM et les communes auront à se prononcer à ce sujet dans le cadre des décisions de lancement des travaux de construction.

Conclusion

Investir dans un projet tel que celui de l'Aqualoisirs restera un acte de foi!

Est-ce le bon projet? Au bon endroit? A des prix accessibles?

Qui peut prétendre aujourd'hui répondre à ces questions avec cent pour cent de certitude?

- Le jury, présidé par M. Olivier Galletti, architecte cantonal, jury qui a retenu ce projet comme le plus adapté parmi les vingt-et-un projets du concours?
- M. Thomas Spengler, directeur de KSS la société des infrastructures sportives et de loisirs de la ville de Schaffhouse et président de l'Association suisse des piscines et centres aquatiques, expert-conseil du groupe de projet?
- M. Gérard André, auteur-responsable du business plan d'Eurofin Hospitality, qui témoigne d'une expérience réussie de plus de trente ans en Suisse et à l'international dans le domaine des bains et parcs thermaux?
- M. Laurent Geninasca, architecte du bureau Geninasca & Delefortrie, dont les références sont connues bien au-delà de la Suisse romande?

Une certitude tout de même: à chaque étape d'avancement, nous avons cherché et sollicité les personnes ayant les meilleures compétences, à notre connaissance, que ce soit au niveau local, suisse ou européen.



Un centre Aqualoisirs à Crans-Montana : un défi à relever ?

Faire preuve d'esprit de pionnier, quelles que soient les circonstances, est non seulement un état d'esprit mais un défi constant à relever. Nos anciens l'ont expérimenté à de nombreuses reprises. N'est-ce pas à notre tour de le faire ?

Pour l'équipe de projet Aqualoisirs :
Claude-Gérard Lamon

Condensé des principales étapes et décisions de l'ACCM

Date	Par ⁹	Etapes / Décisions
18.05.2005	CCO	Constitution d'un groupe de travail chargé de présenter des propositions de centre Aqualoisirs.
19.12.2005	GTA	Remise du rapport du groupe de travail Aqualoisirs à la commission de coordination.
21.06.2006	6 Conseils	Approbation du rapport final du PDI, validant le site Moubra pour l'Aqualoisirs.
29.11.2006	CCO	Constitution du groupe de travail PDL Moubra. Accord de principe pour l'achat du terrain de tennis à la famille Meyer.
02.02.2007	CCO	Accord de soutien des partenaires du « groupe P ».
13.06.2007	6 Conseils	Présentation du projet du « groupe P ». Présentation du projet du groupe « Meyer ».
30.09.2007	CCO	Constat qu'aucun des partenaires n'est en mesure de satisfaire dans les délais aux demandes de garanties des communes.
Début 2008	ACCM	Reprise en mains du projet par l'ACCM.
27.01.2009	ACCM	Remise du rapport final du PDL Moubra.
18.06.2009	Aquamust	Offre aux délégués de l'ACCM de participer au projet.
24.06.2009	AD ACCM	Décision des délégués de l'ACCM de refuser l'offre Aquamust et de réaliser le projet à la Moubra. Accord pour le lancement d'un concours d'architecte.
21.06.2010	ACCM	Lancement du concours du projet.
17.11.2010	ACCM	Vernissage du concours du projet. Attribution des prix par le jury.
31.03.2011	ACCM	Constitution de l'équipe de projet avec les architectes lauréats MM. Geninasca, Delefortrie et Dos Santos.
04.09.2011	ACCM	Remise du business plan « light » de Korda Pro.
25.04.2012	ACCM	Présentation aux délégués ACCM des variantes : - avec parking couvert : Fr. 67 mios - sans parking couvert : Fr. 50 mios Présentation du business plan d'Eurofin Hospitality.
Mai 2012	CD ACCM	Demande de plafonner le devis à Fr. 48 mios.
22.08.2012	ACCM	Vote d'un crédit d'engagement de Fr. 47'766'960.00
30.03.2013	ACCM	Mise à l'enquête publique de la demande d'autorisation de construire.

⁹ CCO = Commission de coordination. GTA = Groupe de travail aqualoisirs. ACCM = Association des six communes de Crans-Montana. CD ACCM = Comité Directeur. AD ACCM = Assemblée des délégués.