



**CHILLON**  
SITE CULTUREL  
SUISSE

# RAPPORT 2011

## Château de Chillon



## TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE DU PRÉSIDENT	PAGE 3
LA VIE AU CHÂTEAU EN 2011	PAGES 4-5
SYNTHÈSE DE L'EXERCICE 2011	PAGES 6-8
ANALYSE DU BILAN	
BILAN DÉTAILLÉ AU 31 DÉCEMBRE 2011	PAGES 9-10
TRÉSORERIE	PAGE 11
COMMENTAIRES SUR LE BILAN	PAGE 11
ANALYSE DU COMPTE PERTES ET PROFITS	
COMPTE PERTES ET PROFITS 2011	PAGE 12
PRODUITS D'EXPLOITATION	PAGES 13-23
CHARGES D'EXPLOITATION	PAGES 24-29
PRODUITS ET CHARGES EXCEPTIONNELS	PAGE 30
CHILLON ET RIPAILLE : « DEUX JOYAUX DE LA CIVILISATION SAVOYARDE »	PAGES 31-33
CONCLUSION	PAGE 34

### ANNEXES :

ANNEXE I : RAPPORT D'OFISA 2011

ANNEXE II : COMPTABILITÉ ANALYTIQUE 2011

ANNEXE III : TRAVAUX DE CONSERVATION ET DE RESTAURATION (CT)

ANNEXE IV : ESPACE CHILLON 2016

## MESSAGE DU PRÉSIDENT

Un cycle s'achève... Après 10 ans d'activité, la Fondation de Chillon, née en avril 2002, peut se retourner avec bonheur sur les réalisations imaginées, projetées, puis concrétisées depuis la création de la Fondation. Et mettre maintenant en œuvre une stratégie renouvelée.

Après une première phase d'organisation, manifestée par le regroupement de toutes les activités de conduite et de gestion sur le site même de Chillon ainsi que par la professionnalisation des outils de gestion, la Fondation a, dès 2005, élaboré sa stratégie, la « stratégie 2010 » visant à « créer un véritable espace de culture et de loisirs, offrant au public une palette d'expériences de qualité ». Cette stratégie a atteint ses objectifs qui étaient d'augmenter la capacité d'autofinancement du château et de développer, par la création de nouvelles prestations, la capacité de notoriété du site. Les fruits en sont de multiples réalisations. On peut notamment citer le nouveau parcours de visite, la nouvelle muséographie, les audioguides, la création d'une boutique intra-muros, la mise à disposition d'audiovisuels, la création de la salle d'armes ainsi que de la Salle Pierre II de Savoie, la nouvelle mise en lumière du château et le renouvellement de l'éclairage des salles, la restauration des peintures de l'Aula Magna et l'installation du chauffage dans la même salle, la sécurisation du château et enfin, last but not least, l'encavage au château même du produit de nos vignes du Clos de Chillon. A ces réalisations s'ajoutent des actions multiples telles que publications de livres et de catalogues, de CD, d'affiches et de cartes postales consacrées à Chillon, sans compter les animations et expositions réalisées tout au long des ans, notamment avec l'appui de l'Association des Amis du Château de Chillon.

Aujourd'hui, la Fondation vit une transition. La stratégie 2010 ayant porté ses fruits, un cycle s'achève, une nouvelle stratégie se met en place. La stratégie 2016 prévoit de « développer encore la notoriété de Chillon et de positionner le château comme un monument et un site exceptionnels d'importance, non seulement national, mais mondial. Un must à visiter à tout prix ! » Cela passe en particulier par l'aménagement des alentours du château sur la base d'un plan de protection du site actuellement à l'étude ainsi que par la réalisation de nouvelles infrastructures à l'extérieur du château, en particulier la construction d'une cafétéria-boutique qui va faire l'objet d'un concours d'architecture prochainement. Si jusqu'ici la Fondation a complètement financé elle-même, avec l'aide de partenaires et mécènes, les différentes réalisations qui ont été les siennes, il s'agit, concernant les infrastructures extérieures, de faire appel pour une fois à l'Etat propriétaire pour ce qui concerne l'aménagement paysager en particulier, la Fondation se chargeant des infrastructures liées à la boutique et à la cafétéria. Le Conseil de fondation, de même que la Direction, sont confiants dans les bonnes relations qui règnent entre le château et le Conseil d'Etat, bonnes relations qui doivent permettre à la nouvelle stratégie 2016 de se réaliser aussi harmonieusement et efficacement que l'a été la stratégie 2010.

Le but poursuivi n'est évidemment pas le prestige, mais la volonté de toujours mieux accueillir pour toujours mieux préserver et faire vivre Chillon.



Claude Ruey, Président  
Fondation du Château de Chillon

Riche année 2011, beaucoup de satisfactions à la clé pour la direction et le personnel du château. Une année marquée par l'inauguration d'une nouvelle mise en lumière, très respectueuse du monument. Désignés au terme d'un concours international, les lauréats franco-suisse Jean-François Arnaud et Jean-Claude Deschamps ont su en exalter le mystère nocturne et la poésie. Les remerciements de la Fondation vont aussi à Romande Energie, son mécène, qui, au demeurant, a procédé à une importante étude technique et a mené avec maestria le câblage et la pose des spots.

Parallèlement d'autres grands dossiers ont été approfondis : le projet de revalorisation de la zone extérieure, celui de la sécurisation du château (téléprotection, sonorisation, contrôle d'accès) et celui de l'extension de la détection incendie. Au terme d'un concours initié par l'ECA, ce dernier projet a bénéficié d'un subside de Fr. 85'600.- de la part de l'établissement cantonal. Une avancée a été réalisée en matière de protection de l'image du château avec l'enregistrement de trois marques par Swissreg : deux vues du château et la dénomination « Château de Chillon » (que nous pouvons désormais pourvoir du ® conventionnel).

Autre motif de satisfaction, l'exposition « La Chasse aux sorcières dans le Pays de Vaud (XVe – XVIIe siècles) », ouverte l'automne dernier ; la plus importante exposition jamais présentée à Chillon. Experte ès sorcellerie..., Martine Ostorero, la commissaire, a apporté le contenu scientifique que l'équipe du château, dirigée par Marta Dos Santos, a mis en scène. Tout un programme d'activités parallèles a été ajouté, à commencer par des conférences sous l'égide de l'Unipop et par un cycle de films programmé par la Cinémathèque suisse. Cette exposition nous a valu de très nombreux articles dans la presse écrite et autant de reportages dans les médias audiovisuels, des deux côtés de la Sarine. A signaler, entre autres, le tournage in situ de l'émission « La Puce à l'oreille » de la TSR, avec comme invités d'honneur le dramaturge Eric-Emmanuel Schmitt et la romancière Mazarine Pinget.

De moindre ampleur, certes, mais non moins pertinentes, deux autres expositions ont suscité l'intérêt des visiteurs. Celle du photographe Laurent Geslin consacrée aux beautés lacustres, et celle des maquettes de la flotte Belle-Epoque de la CGN, montée, elle, en partenariat avec les Amis des Bateaux à vapeur du Léman.

Mais l'année 2011 a également été marquée par la poursuite de la campagne de restauration des peintures de la chapelle, par la restauration de divers coffres et de trois grandes cheminées, par la mise en valeur du salon Anken, par d'importants travaux menés à l'office et destinés à faciliter le service lors des grandes soirées aux chandelles (coût : 160'000 francs) et par l'installation d'un dispositif d'éclairage permettant la suspente de la muséographie dans la salle des armoiries. Le processus de numérisation du château entrepris par la société Archéotech a été poursuivi. Après les salles, ce fut au tour des cours et des façades de faire l'objet d'une numérisation tridimensionnelle par laserométrie et photogrammétrie.

Pour sa part, Google street view a mis en ligne les images tournées à l'aide de 9 caméras, et qui permettent de se balader virtuellement dans les cours et les environs du château. Et pour ceux qui préfèrent les visites réelles, trois grands panneaux ont été placés près des sorties de l'autoroute A9 à Vevey et Villeneuve. Dans ce projet pilote de signalisation touristique, Chillon emblématise la Riviera au côté de Charlot !

Le programme de médiation culturelle incluait les habituels ateliers pédagogiques Pro Patria consacrés aux métiers du patrimoine. Parallèlement, pour les 4 à 14 ans, était lancé le club Drako, en lien étroit avec les Amis du château. Des Amis qui, ayant réuni les fonds nécessaires (CHF 15'000) à l'acquisition du diptyque Hornung représentant Bonivard dans sa prison, purent les remettre très officiellement à la Fondation, le 31 mars 2011.

Aboutissement d'un partenariat avec le château de Ripaille, sous l'égide du fonds Interreg, l'inauguration de la salle Pierre II (1203-1268) a permis de charger les bornes audiovisuelles de deux nouveaux mini-films, l'un consacré au célèbre bâtisseur de Chillon, l'autre aux Etats de Savoie.

En automne, le château a accueilli durant deux semaines un important tournage : celui du film « Mary's Ride » de Thomas Imbach. Curieux décor, dira-t-on, pour un long métrage consacré à Marie Stuart, reine d'Ecosse à l'âge de six jours, et reine de France à 16 ans... Mais les voies du cinéma sont impénétrables... C'est ainsi que nos visiteurs pouvaient croiser des courtisans en costume élisabéthain...

Rien de tout cela durant le week-end médiéval du Jeûne fédéral ni pendant le marché médiéval de décembre où le Moyen Age a repris ses droits. Armures, cotes de maille... Beaucoup de costumes époustouflants aussi lors de la soirée « jeu de rôles » : duc, évêque, courtisans... C'est que, terrorisée par une série d'embrasements spontanés, la population de Villeneuve vivait dans la crainte de la colère de Dieu...

Deux soirs de juillet, les élèves de l'école-atelier Rudra Béjart firent vibrer les cours du château avec un spectacle conçu sur mesure. Un très grand succès obtenu en dépit d'un temps pour le moins incertain ! Même météo, un mois plus tard, alors qu'à la faveur d'une soirée « le château à la belle étoile », on espérait pouvoir procéder à des observations astronomiques. Hélas! La couverture nuageuse était dissuasive. Sylvia Ekström, docteur en astrophysique, en profita pour projeter des images des confins de l'univers. De quoi tourner la tête !

Trois autres sujets de contentement doivent encore être mentionnés : l'installation de 45 barriques dans le souterrain où le Clos de Chillon est désormais élevé ; une nomination pour le Prix du tourisme suisse et enfin un afflux de visiteurs : 339'472 au total.

On le disait en préambule, une belle année !

A handwritten signature in blue ink that reads "Jean Pierre Pastori". The signature is written in a cursive, flowing style.

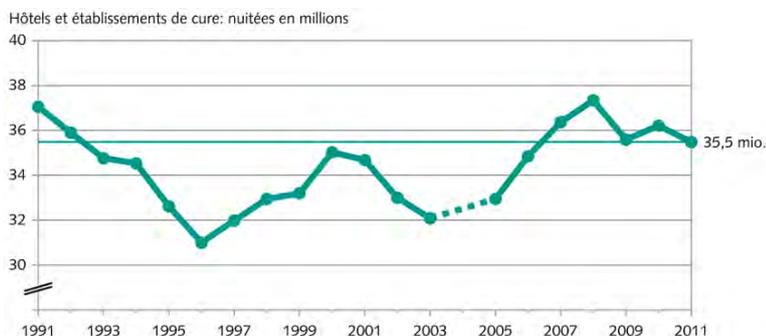
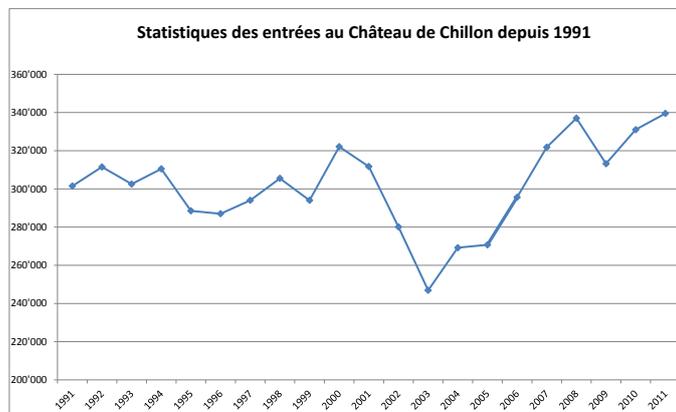
Jean Pierre Pastori  
Directeur

## SYNTHÈSE DE L'EXERCICE 2011

	2011		2010		Variation	Budget 2011	Variation	
Nombre d'entrées, toutes catégories	339'472		330'940		2.6%	317'550	6.9%	
Nombre de tours guidés	2'157		2'265		-4.8%	2'200	-2.0%	
Nombre de locations iPods	30'673		30'868		-0.6%	28'760	6.7%	
Nombre de locations (manifestations)	101		101		0.0%	80	26.3%	
Consommation Clos de Chillon (bts 2 et 7dl)	12'636		11'573		9.2%	11'089	14.0%	
Total du Bilan (CHF)	CHF	2'543'258	CHF	2'450'890	3.8%			
Capital (CHF)	CHF	369'862	CHF	345'747	7.0%			
<b>Postes clés du compte Pertes et Profis (CHF)</b>								
Total des revenus	CHF	5'016'502	CHF	4'754'680	5.5%	CHF	4'986'010	0.6%
Total des charges	CHF	4'725'958	CHF	4'199'470	12.5%	CHF	4'800'010	-1.5%
Résultat avant amortissements et dotations aux provisions	CHF	290'544	CHF	555'210	-47.7%	CHF	186'000	56.2%
Amortissements	CHF	112'769	CHF	113'166	-0.4%	CHF	184'500	-38.9%
Corrections de valeurs, provisions	CHF	197'441	CHF	441'823	-55.3%	CHF	1'500	13062.7%
Résultat exceptionnel	CHF	22'288	CHF	23'894	-6.7%	CHF	-	
Bénéfice net	CHF	2'621	CHF	24'115	-89.1%	CHF	-	
Dépense moyenne par visiteur (y.c. CA Bazar)	CHF	15.15	CHF	14.73	2.9%			
<b>Effectif total</b>								
en unités de travail à plein temps	22.2		22					
en nombre de personnes	45		41					

## Produits

*Augmentation des entrées 2010-2011 : +8'532 entrées, +2.6% ; Budget 2011-2011 : +21'922 entrées, +6.9%*



Malgré la baisse de nuitées en Suisse de 2%, la fréquentation du château a progressé de 2.6% en 2011 par rapport à 2010. Chillon connaît néanmoins une baisse de la demande européenne, comparable aux statistiques des nuitées en Suisse. L'augmentation de la fréquentation chinoise et russe est aussi importante que celle affichée par l'OFS (Chine, +47% en nuitées et +56% à Chillon ; Russie, +9.8% en nuitées et +7.2% en nombre de visiteurs). Là où Chillon ne suit plus la tendance suisse, c'est la hausse de 4.1% de la fréquentation des visiteurs « indigènes » alors que l'hôtellerie a enregistré une baisse.

Les recettes de la boutique (+14.2%, +CHF 76'351) et la location des soirées (+12.9%, CHF 46'473) sont aussi en augmentation par rapport aux estimations budgétaires.

Au poste des Produits divers, les objectifs de recherche de mécénat pour l'exposition temporaire n'ont pas été atteints à 100%. Sur les CHF 260'000 recherchés, nous avons reçu seulement CHF 115'750. Toutefois, une provision pour CHF 130'000 a été constituée au bilan au cas où les objectifs de mécénat et de fréquentation ne seraient pas atteints à fin 2012.

De plus, il était prévu au bilan de recevoir déjà en 2011, le don de l'ECA pour l'amélioration de la protection incendie pour CHF 80'000. Vu la date de réception de la réponse de l'ECA, ce montant ne sera comptabilisé qu'en 2012.

Pour finir, le don d'Alpiq pour la sécurisation du château de CHF 100'000 a été porté provisoirement au Bilan et non pas au PP 2011, car la réalisation du projet aura lieu en 2012 et 2013.

## Charges

*Les charges sont en augmentation de 12.5% par rapport à 2010 et en diminution de 1.5% par rapport au budget 2011*

La variation des charges est surtout due aux charges variables. Seules les charges liées aux projets de la protection incendie et de la sécurisation du château n'ont pas été comptabilisées, cela étant dû au fait que la réalisation du projet dépendait de la réponse de l'ECA.

## Résultat final

*Le résultat après dotation aux provisions a permis la constitution de provisions pour CHF 197'441*

Détail des provisions :

- utilisation de la provision de CHF 40'000 pour la restauration des coffres de l'*Aula nova*, le projet étant terminé ;
- selon décision du CF du 6.12.2011, augmentation de la provision pour le concours d'architecture de CHF 54'000 ;
- selon décision du CF du 27.03.2012, une nouvelle provision de CHF 125'000 est constituée pour l'aménagement des espaces extérieurs.

Le résultat final net est ainsi de **CHF 2'621**.

# ANALYSE DU BILAN

## BILAN DÉTAILLÉ AU 31 DÉCEMBRE 2011

1	Actifs	31.12.2011		31.12.2010		Ecart	%
10	<b>Actifs circulants</b>						
100	<b>Liquidités et titres</b>						
1000	Caisses billetterie		71'102		58'429	12'673	21.7%
1001	Caisse		365		498	-134	-26.8%
1010	CCP		254'757		538'729	-283'972	-52.7%
1011	CCP E-deposito 92-315195-7		401'045		0	401'045	
1020	BCV L 0650.40.55		755'345		771'935	-16'590	-2.1%
1021	BCV - cpte à terme		0		0	0	0.0%
1022	BCV R 0810.34.00		132'502		152'818	-20'317	-13.3%
1050	Titres en portefeuille	271'158		275'965			
1059	(Provision pour titres)	-5'000	266'158	-5'000	270'965	-4'807	-1.8%
	<b>Total Liquidités et titres</b>		<b>1'881'274</b>		<b>1'793'375</b>	<b>87'899</b>	<b>4.9%</b>
110	<b>Créances à court terme</b>						
1100	Débiteurs visites	104'490		32'237			
1101	Débiteurs manifestations	12'847		9'259			
1103	Débiteurs vin	0		165			
1104	Débiteurs personnel		0		0	0	0.0%
1105	Débiteurs indemnités PG		7'616		49	7'567	15570.8%
1106	Débiteurs cartes de crédit		7'708		2'778	4'931	177.5%
1107	Débiteurs divers		740		0	740	
1108	Acomptes créanciers						
1109	(Ducroire)	-5'867	111'470	-2'083	39'578	71'892	181.6%
	<b>Total Créances à court terme</b>		<b>127'535</b>		<b>42'404</b>	<b>85'130</b>	<b>200.8%</b>
114	<b>Autres créances à court terme</b>						
1176	IA à récupérer		3'191		9'521	-6'330	-66.5%
	<b>Total Autres créances à court terme</b>		<b>3'191</b>		<b>9'521</b>	<b>-6'330</b>	<b>-66.5%</b>
120	<b>Stocks</b>						
1200	Stock de vin en vrac		32'709		51'440	-18'731	-36.4%
1201	Stock de vin (produit fini)		27'344		51'480	-24'136	-46.9%
1210	Stock Boutique		149'458		151'411	-1'954	-1.3%
	<b>Total Stocks</b>		<b>209'511</b>		<b>254'331</b>	<b>-44'820</b>	<b>-17.6%</b>
130	<b>Actifs de régularisation</b>						
1300	Charges payées d'avance		42'171		21'138	21'033	99.5%
1310	Produits à recevoir		6'417		6'247	170	2.7%
1320	Charges sociales payées d'avance		85'240		83'534	1'706	
	<b>Total Actifs de régularisation</b>		<b>133'827</b>		<b>110'919</b>	<b>22'909</b>	<b>20.7%</b>
	<b>TOTAL ACTIFS CIRCULANTS</b>		<b>2'355'338</b>		<b>2'210'550</b>	<b>144'788</b>	<b>6.5%</b>
14	<b>Actifs immobilisés</b>						
140	<b>Immobilisations corporelles</b>						
1400	Ordinateurs	235'349		211'752			
1409	(Fonds d'amortissement ordinateurs)	-205'919	29'430	-186'252	25'500	3'930	15.4%
1410	Mobilier et matériel	231'813		231'813			
1419	(Fonds d'amortissement mobilier et matériel)	-220'913	10'900	-206'113	25'700	-14'800	-57.6%
1420	Cuisine	306'752		270'000			
1429	(Fonds d'amortissement cuisine)	-277'352	29'400	-270'000	0	29'400	
1430	Parcours de visite	244'773		244'773			
1439	(Fonds d'amortissement nv parcours)	-195'883	48'890	-146'933	97'840	-48'950	-50.0%
1440	Boutique	110'046		110'046			
1449	(Fonds d'amortissement boutique)	-58'746	51'300	-36'746	73'300	-22'000	-30.0%
1450	Tableaux Joseph Hornung		18'000		18'000		
	<b>Total Immobilisations corporelles</b>		<b>187'920</b>		<b>240'340</b>	<b>-52'420</b>	<b>-21.8%</b>
	<b>TOTAL ACTIFS IMMOBILISES</b>		<b>187'920</b>		<b>240'340</b>	<b>-52'420</b>	<b>-21.8%</b>
	<b>TOTAL ACTIFS</b>		<b>2'543'258</b>		<b>2'450'890</b>	<b>92'368</b>	<b>3.8%</b>

2	Passifs	31.12.2011	31.12.2010	Ecart	%
20	<b>Dettes à court terme</b>				
200	<b>Dettes à court terme résultant d'achats et de prestations de services</b>				
2000	Créanciers-fournisseurs divers	0	0	0	
2010	Créancier AVS	47'884	43'890	3'994	9.1%
2013	Créancier Impôt à la source	2'824	0	2'824	
	<b>Total Dettes à court terme résultant d'achats et de prestations de services</b>	<b>50'708</b>	<b>43'890</b>	<b>6'817</b>	<b>15.5%</b>
203	<b>Arrhes des débiteurs</b>				
2030	Arrhes débiteurs manifestations	59'051	30'812	28'239	91.7%
2031	Note de crédits clients	1'209	573	637	
	<b>Total Arrhes débiteurs manifestations</b>	<b>60'260</b>	<b>31'384</b>	<b>28'876</b>	<b>92.0%</b>
220	<b>Autres dettes à court et moyen terme</b>				
2200	TVA due	7'903	5'773	2'129	36.9%
2212	Don Casion Barrière	0	0	0	
2213	Don Pro Patria	12'500	12'500	0	
2214	Don Fondation Gohner	55'000	82'750	-27'750	
2215	Don Fondation Leenaards	0	20'000	-20'000	
	<b>Total Autres dettes à court terme</b>	<b>75'403</b>	<b>121'023</b>	<b>-45'621</b>	<b>-37.7%</b>
230	<b>Passifs de régularisation</b>				
2300	Charges à payer	495'147	394'004	101'144	25.7%
2310	Produits reçus d'avance	21'250	0	21'250	
2320	Salaires à payer	8'254	10'335	-2'081	-20.1%
	<b>Total Passifs de régularisation</b>	<b>524'651</b>	<b>404'338</b>	<b>120'313</b>	<b>29.8%</b>
	<b>TOTAL DETTES A COURT TERME</b>	<b>711'022</b>	<b>600'636</b>	<b>110'386</b>	<b>18.4%</b>
240	<b>Dettes à moyen terme et long terme</b>				
2400	Provisions pour dépenses décidées	0	40'000	-40'000	-100.0%
2401	Provision charges personnel	22'161	20'575	1'587	7.7%
2421	Fonds de réserve EC2010: nouveau parcours	125'000	125'000	0	0.0%
2422	Fonds de réserve EC2010: espaces accueil	230'000	230'000	0	0.0%
2423	Fonds de réserve EC2010: espace F&B	280'000	280'000	0	0.0%
2425	Fonds concours zone extérieure	175'000	121'000	54'000	44.6%
2428	Fonds salle Pierre II, Interreg	66'250	53'250	13'000	24.4%
24280	Affectation Fonds salle Pierre II, Interreg	-172'643	15'941	-188'584	-1183.0%
2429	Fonds Travaux éclairage, partenariat Romande Energie	126'613	0	126'613	
24290	Affectation Fonds travaux éclairage	-312'255	-100'000	-212'255	212.3%
2431	Fonds de réserve pour matériel exploitation cuisine	30'000	30'000	0	0.0%
2432	Fonds de réserve pour chauffage Aula Magna	100'000	100'000	0	0.0%
2440	Fonds de réserve pour collections	28'500	28'500	0	0.0%
2450	Fonds de réserve pour études	47'325	47'325	0	0.0%
2461	Fonds de réserve pour imprévus	23'909	23'909	0	0.0%
2470	Fonds de réserve pour retraites anticipées	23'000	23'000	0	0.0%
2480	Fonds pour Restauration	166'892	166'892	0	0.0%
2490	Fonds pour Sécurité	145'000	145'000	0	0.0%
2491	Fonds de réserve pour expo temporaire	130'000	130'000	0	0.0%
2493	Fonds de réserve mécénat pour la sécurité	100'000	0	100'000	
2493	Fonds de réserve pour aménagement extérieurs	125'000	0	125'000	
	<b>Total Dettes à moyen terme et long terme</b>	<b>1'459'752</b>	<b>1'480'392</b>	<b>-20'639</b>	<b>-1.4%</b>
	<b>TOTAL DETTES A MOYEN TERME ET LONG TERME</b>	<b>1'459'752</b>	<b>1'480'392</b>	<b>-20'639</b>	<b>-1.4%</b>
28	<b>Capitaux propres</b>				
280	<b>Capital</b>				
2800	Capital	241'756	217'641	24'115	11.1%
2802	Réserve générale	128'106	128'106	0	0.0%
	<b>Total Capital</b>	<b>369'862</b>	<b>345'747</b>	<b>24'115</b>	<b>7.0%</b>
	<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>369'862</b>	<b>345'747</b>	<b>24'115</b>	<b>7.0%</b>
2810	Résultat de l'exercice (bénéfice)	2'621	24'115	-21'494	-89.1%
	<b>TOTAL PASSIFS</b>	<b>2'543'258</b>	<b>2'450'890</b>	<b>92'368</b>	<b>3.8%</b>

## TRESORERIE

	Liquidité en début de mois	Encaissements	Liquidités disponibles	Décaissement	Liquidité en fin de mois
Janvier	1'522'410	148'101	1'670'511	403'475	1'267'036
Février	1'267'036	130'357	1'397'393	160'931	1'236'462
Mars	1'236'462	179'102	1'415'564	371'934	1'043'629
Avril	1'043'629	356'354	1'399'983	407'740	992'243
Mai	992'243	497'477	1'489'720	550'853	938'867
Juin	938'867	584'215	1'523'081	351'242	1'171'839
Juillet	1'171'839	933'164	2'105'003	365'738	1'739'265
Août	1'739'265	611'163	2'350'427	436'956	1'913'471
Septembre	1'913'471	575'962	2'489'433	359'373	2'130'060
Octobre	2'130'060	410'780	2'540'840	407'971	2'132'869
Novembre	2'132'869	190'556	2'323'424	228'144	2'095'280
Décembre	2'095'280	419'462	2'514'742	899'627	1'615'116

## COMMENTAIRES SUR LE BILAN

### ACTIFS

*Augmentation des liquidités et des créances à court terme, diminution des stocks vin et boutique*

### PASSIFS

*Augmentation des dettes à payer, diminution des fonds de réserve*

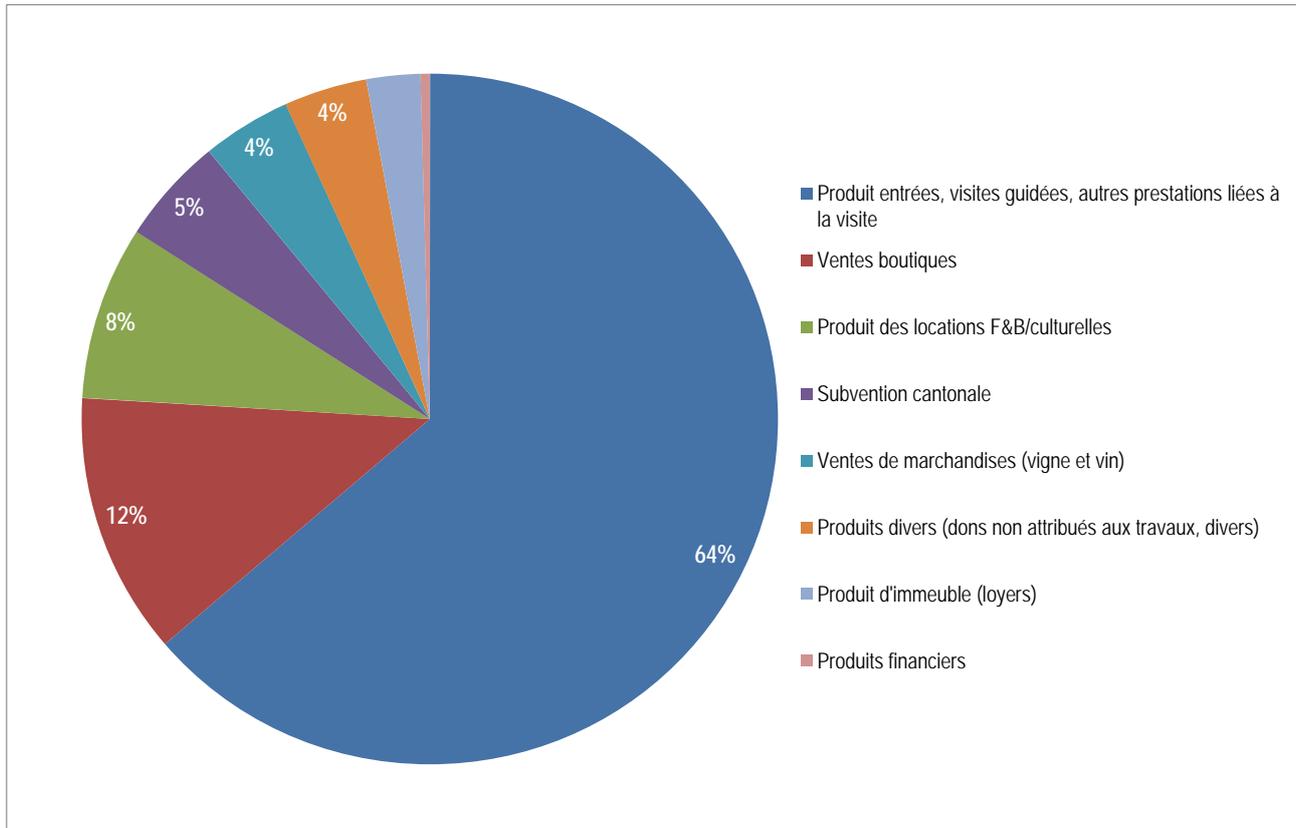
Détail de la variation des fonds de réserve :

- diminution de CHF 40'000 pour dépenses décidées : utilisation du fonds constitué pour la restauration des coffres de l'*Aula nova*. Comme prévu au budget, dépense entièrement utilisée en 2011, projet terminé ;
- selon décision du Conseil de fondation (ci-après : « CF ») du 6.12.11, augmentation de la provision pour le concours d'architecture de CHF 54'000 ;
- selon décision du CF du 27.03.12, constitution d'une nouvelle provision de CHF 125'000 pour l'aménagement des espaces extérieurs ;
- projet Salle Pierre II, Interreg : le projet est encore au bilan, alors que tout est terminé, car les soldes des fonds Interreg ne sont versés qu'au moment où les deux porteurs du projet remettent le rapport final, rendu début 2012. Les différents montants ont tous été versés au premier trimestre 2012 (CHF 20'000 de la LADE le 10.02.12, CHF 30'000 d'Interreg cantonal le 14.02.12 et le solde d'Interreg fédéral pour CHF 37'000 le 13.03.2012). Les comptes 2428 (dons et subventions reçus) et 24280 (coût du projet) sont soldés en 2012, le montant à la charge de la fondation étant ensuite débité dans les immobilisations (compte 1430, Parcours de visite) ;
- projet pour les Travaux d'éclairage (comptes 2429 et 24290). Même explication que précédemment. Il faut attendre que Romande Energie boucle les comptes afin que la fondation demande le solde de la subvention de la LADE. En principe, cela sera fait courant 2012 ;
- CHF 100'000 pour le projet de sécurisation du château au compte 2493. Ce montant correspond au don versé déjà en 2011 par Alpiq. La réalisation du projet étant plus longue, le don est reporté provisoirement au bilan.

## ANALYSE DU COMPTE PERTES ET PROFITS

	PP 2011		PP 2010				Budget 2011			
	Charges	Produits	Charges	Produits	Ecart CHF	Ecart %	Charges	Produits	Ecart CHF	Ecart %
Ventes de marchandises (vigne et vin)		207'260		224'062	-16'802	-7.5%		220'400	-13'140	-6.0%
Produit entrées, visites guidées, autres prestations liées à la visite		3'197'172		3'119'956	77'216	2.5%		2'994'850	202'322	6.8%
Ventes boutiques		614'111		553'308	60'803	11.0%		537'760	76'351	14.2%
Produit des locations F&B/culturelles		407'573		430'862	-23'289	-5.4%		361'100	46'473	12.9%
Produits divers (dons non attribués aux travaux, divers)		193'250		57'815	135'435	234.3%		493'500	-300'250	-60.8%
Produit d'immeuble (loyers)		125'500		98'000	27'500	28.1%		106'500	19'000	17.8%
./. Charges de marchandises (vigne et vin)	190'180		113'962		76'218	66.9%	166'500		23'680	14.2%
./. Charges directes liées au produit des entrées	594'935		425'417		169'518	39.8%	550'200		44'735	8.1%
./. Charges directes boutiques	265'687		300'609		-34'922	-11.6%	269'200		-3'513	-1.3%
./. Charges directes pour les locations	104'299		68'774		35'525	51.7%	87'000		17'299	19.9%
./. Charges publications	0		4'000		-4'000	-100.0%	0		0	
./. Charges de personnel	2'285'510		2'199'686		85'824	3.9%	2'325'200		-39'690	-1.7%
./. Charges diverses d'exploitation	16'167		16'493		-326	-2.0%	22'300		-6'133	-27.5%
./. Assurances, taxes	27'885		27'421		464	1.7%	27'100		785	2.9%
./. Charges d'administration et d'informatique	95'974		100'947		-4'973	-4.9%	120'000		-24'026	-20.0%
./. Publicité + marketing	309'444		267'138		42'306	15.8%	302'600		6'844	2.3%
./. Entretien bâtiment, extérieurs, collections, muséo.	234'342		164'265		70'077	42.7%	319'400		-85'058	-26.6%
./. Frais d'énergie	76'534		69'466		7'068	10.2%	64'200		12'334	19.2%
./. Sponsoring, mécénat, imprévus, correction arrondis	0		1'458		-1'458	-100.0%	1'000		-1'000	-100.0%
<b>Total</b>	<b>4'200'956</b>	<b>4'744'867</b>	<b>3'759'636</b>	<b>4'484'003</b>			<b>4'254'700</b>	<b>4'714'110</b>		
Résultat d'exploitation I		543'911		724'367	-180'456	-24.9%		459'410	84'501	18.4%
Produits financiers		21'635		20'677	958	4.6%		21'900	-265	-1.2%
./. Charges financières	25'002		23'832		1'170	4.9%	27'410		-2'408	-8.8%
<b>Total</b>	<b>25'002</b>	<b>565'546</b>	<b>23'832</b>	<b>745'044</b>			<b>27'410</b>	<b>481'310</b>		
Résultat d'exploitation II		540'544		721'211	-180'668	-25.1%		453'900	86'644	19.1%
./. Amortissements	112'769		113'166		-397	-0.4%	184'500		-71'731	-38.9%
./. Abattement/réserves latentes publications	48'264		21'293		26'971	126.7%	0		48'264	
./. Variation Heures supplémentaires pers. permanent	1'587		10'885				0		1'587	
./. Ducroire	3'784		-130		3'914	-3010.6%	1'500		2'284	152.3%
./. Provisions	143'807		409'776		265'969	64.9%	0		143'807	
<b>Total</b>	<b>310'210</b>	<b>540'544</b>	<b>554'990</b>	<b>721'211</b>			<b>186'000</b>	<b>453'900</b>		
Résultat d'exploitation après amortissements et dotations aux provisions, avant charges de conservation, restauration et		230'333		166'221	64'112	38.6%		267'900	-37'567	-14.0%
./. Charges de conservation et restauration (CT)	171'305		200'000		-28'695	-14.3%	171'000		305	0.2%
./. Travaux d'infrastructures (CT)	328'695		216'000		112'695	52.2%	329'000		-305	-0.1%
Subvention cantonale		250'000		250'000	0	0.0%		250'000	0	0.0%
./. Divers et imprévus, correction arrondis							17'900		-17'900	-100.0%
<b>Total Charges/Produits</b>	<b>5'036'168</b>	<b>5'016'502</b>	<b>4'754'458</b>	<b>4'754'680</b>			<b>4'986'010</b>	<b>4'986'010</b>		
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>19'667</b>			<b>221</b>				<b>0</b>		
Produits exceptionnels		22'868		555'520	-532'652	-95.9%		0	22'868	
./. Charges exceptionnelles	580		531'626		-531'046	-99.9%	0		580	
<b>Total exceptionnel</b>	<b>20'247</b>	<b>22'868</b>	<b>531'626</b>	<b>555'741</b>			<b>0</b>	<b>0</b>		
<b>Résultat net final</b>		<b>2'621</b>		<b>24'115</b>	<b>-21'494</b>	<b>-89.1%</b>			<b>0</b>	

## PRODUITS D'EXPLOITATION



*Les revenus enregistrent une augmentation de 5.51% à CHF 5'016'502 par rapport à 2010 et de 0.61% par rapport au budget 2011.*

Vous trouverez ci-après les commentaires relatifs aux écarts entre l'exercice 2011 et le budget 2011. Aucune explication ne sera ajoutée si l'écart est inférieur à CHF 5'000, car non significatif. L'année 2010 figure à titre comparatif.

- **Ventes de vin, 4.13% du total des Produits**

Exercice 2011 :	CHF 207'260	Exercice 2011 :	CHF 207'260
Exercice 2010 :	CHF 224'062	Budget 2011 :	CHF 220'400
Ecart 11/10 :	CHF -16'802	Ecart 11/budget 11 :	CHF -13'140

	PP 2011	PP 2010	Variation	Budget 2011	Variation
Vente de marchandises	CHF 207'260	CHF 224'062	-7.5%	CHF 220'400	-6.0%
CAN sans la vente de la récolte à Badoux	CHF 156'251	CHF 150'052	4.1%	CHF 156'379	-0.1%
Consommation Clos de Chillon (btes 2 et 7dl)	12'636 bte	11'573 bte	9.2%	11'089 bte	14.0%
PV par bte	CHF 12.37	CHF 12.97	-4.7%	CHF 14.10	-12.3%
Consommation Clos de Chillon 7dl	6'658 bte	6'669 bte	-0.2%	6'843 bte	-2.7%
PV par bte de 7dl	CHF 17.02	CHF 17.30	-1.6%	CHF 18.22	-6.5%
Consommation Clos de Chillon 2dl y.c. rouge	5'978 bte	4'904 bte	21.9%	4'246 bte	40.8%
PV par bte de 2dl	CHF 7.18	CHF 7.07	1.5%	CHF 7.97	-9.9%

Malgré une augmentation de 14% de la consommation du Clos de Chillon (bouteilles de 2 et 7 dl), le chiffre d'affaires a baissé de 7.5% par rapport à 2010 et de 6% par rapport aux estimations budgétaires. En effet, la vente de bouteilles de 2dl a augmenté de plus de 40% par rapport au budget, ce qui a fait baisser le prix de vente moyen du Clos de Chillon. Nous avons vendu plus de bouteilles mais pour un volume plus important.

- **Produit des entrées, visites guidées, autres prestations liées à la visite, 63.73% du total des Produits**

Exercice 2011 :	CHF 3'197'172	Exercice 2011 :	CHF 3'197'172
Exercice 2010 :	CHF 3'119'956	Budget 2011 :	CHF 2'994'850
Ecart 11/10 :	CHF 77'216	Ecart 11/budget 11 :	CHF 202'322

En 2011, les musées suisses ont enregistré une légère baisse des entrées avec 18,35 millions contre 18,38 en 2010.

Ce recul s'explique avant tout par la fermeture temporaire du Musée international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge à Genève, du Musée alpin à Berne ou du Musée Jenisch à Vevey. Le nombre d'entrées des grands musées techniques, des jardins botaniques et des parcs zoologiques est en baisse. En revanche, quelques institutions comme la Fondation Beyeler à Riehen, le Musée national à Zurich ou le Legionärspfad de Vindonissa, ont enregistré des records de fréquentation.

Seuls 32 musées comptent plus de 100'000 visiteurs par an. Chillon arrive en 6<sup>e</sup> place, premier monument historique en termes de fréquentation, alors que le monument suivant est le château de Gruyères à la 14<sup>e</sup> position. Pour exemple, les 23 premières institutions en termes de fréquentation :

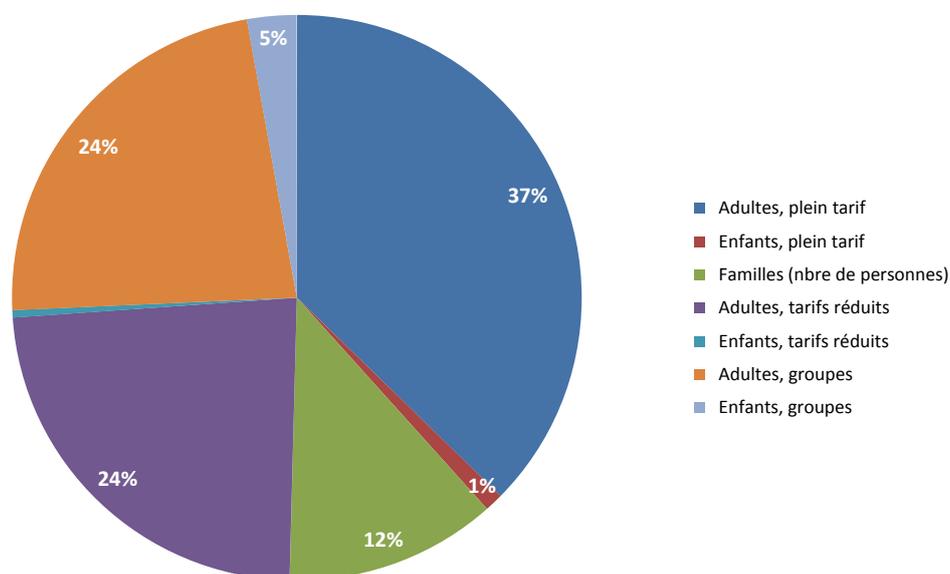
- |  |   |
|--|---|
| 1. Zoos de Zürich et Bâle et Natur- und Tierpark de Goldau | 11. Schweizerisches Freilichtmuseum für ländliche Kultur Ballenberg |
| 2. Musée des Transports à Lucerne                          | 12. Swiss Science Center Technorama à Winterthur                    |
| 3. Fondation Beyeler à Riehen                              | 13. Papiliorama - Swiss Tropical Garden Kerzers                     |
| 4. Kunsthaus de Zürich                                     | 14. Château de Gruyères   |
| 5. Maison Cailler à Broc                                   | 15. Landesmuseum Zürich   |
| <b>6. Château de Chillon</b>                               | 16. Le Musée Olympique à Lausanne                                   |
| 7. Fondation Pierre Gianadda à Martigny                    | 17. Kunstmuseum à Bâle  |
| 8. Städtischer Tierpark Dählhölzli à Berne                 | 18. Exposition Swissminiatur à Melide                               |
| 9. Conservatoire et Jardin botaniques Chambésy-Genève      | 19. Zentrum Paul Klee à Berne                                       |
| 10. Muséum d'histoire naturelle à Genève                   | 20. Musée d'art et d'histoire de Genève                             |
|  | 21. La Maison du Gruyère à Pringy-Gruyères                          |
|  | 22. Botanischer Garten der Universität à Zürich                     |
|  | 23. Fondation de l'Hermitage  |

Chillon reste toujours le monument historique le plus visité en Suisse, et 2011 fut une excellente année en termes de fréquentation, de présence dans les médias et de programmation culturelle. La baisse de l'EURO n'a été marquée que dans la fréquentation des visiteurs provenant de la zone européenne. Elle fut largement compensée par l'augmentation des visiteurs chinois, suisses et russes. La dépense moyenne à Chillon n'a en outre pas souffert de la cherté du franc suisse, puisque nous avons progressé de 2.9% à CHF 15.15 pour la dépense moyenne par visiteur.

Catégories d'entrées	2011			2010		2010/2011	
	Quantité	% Quantité	% Chiffre d'affaires	Quantité	% Quantité	Ecart Quantité	Ecart Chiffre d'affaires
<b>Entrées liées à la prestation visite :</b>							
<b>Individuels :</b>							
Adultes, plein tarif	86'973	26.7%	37.34%	83'283	26.2%	4.43%	4.89%
Enfants, plein tarif	5'035	1.5%	1.06%	4'930	1.6%	2.13%	2.12%
Familles (nbre de personnes)	44'861	13.7%	12.00%	43'027	13.5%	4.26%	5.07%
Adultes, tarifs réduits	76'651	23.5%	23.47%	71'465	22.5%	7.26%	3.52%
Enfants, tarifs réduits	2'488	0.8%	0.43%	2'140	0.7%	16.26%	11.21%
Gratuits, y.c. Nuit des Musées	9'344	2.9%		10'614	3.3%	-11.97%	
<b>Total Individuels</b>	<b>225'352</b>	<b>69.1%</b>	<b>74.30%</b>	<b>215'459</b>	<b>67.8%</b>	<b>4.59%</b>	<b>4.48%</b>
<b>Groupes :</b>							
Adultes, groupes	75'898	23.3%	22.88%	79'168	24.9%	-4.13%	-4.77%
Enfants, groupes	15'998	4.9%	2.82%	14'907	4.7%	7.32%	7.66%
Gratuits	7'828	2.4%		7'504	2.4%	4.32%	
<b>Total Groupes</b>	<b>99'724</b>	<b>30.6%</b>	<b>25.70%</b>	<b>101'579</b>	<b>32.0%</b>	<b>-1.83%</b>	<b>-3.55%</b>
<b>Entrées Anniversaires, ProPatria et Jeux rôles</b>	<b>1'213</b>	<b>0.4%</b>		<b>682</b>	<b>0.2%</b>	<b>77.86%</b>	
<b>Total Entrées liées à la prestation visite</b>	<b>326'289</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>317'720</b>	<b>100%</b>	<b>2.70%</b>	<b>2.29%</b>
<b>Entrées liées à la prestation visite</b>	<b>326'289</b>	<b>96.1%</b>		<b>317'720</b>	<b>96.0%</b>	<b>2.70%</b>	
<b>Entrées liées à la prestation location</b>	<b>13'183</b>	<b>3.9%</b>		<b>13'220</b>	<b>4.0%</b>	<b>-0.28%</b>	
<b>Total des entrées toutes catégories</b>	<b>339'472</b>	<b>100%</b>		<b>330'940</b>	<b>100%</b>	<b>2.58%</b>	

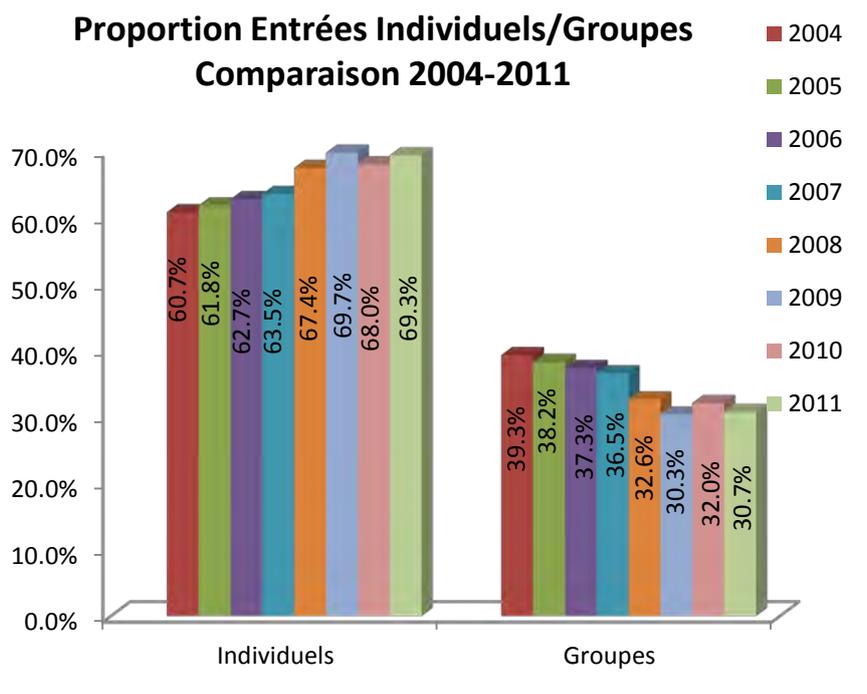
Catégories d'entrées	2011			Budget 2011				
	Quantité	% Quantité	% Chiffre d'affaires	Quantité	% Quantité	% Chiffre d'affaires	Ecart Quantité	Ecart Chiffre d'affaires
<b>Entrées liées à la prestation visite :</b>								
<b>Individuels :</b>								
Adultes, plein tarif	86'973	26.7%	37.34%	83'900	27.3%	38.06%	3.66%	4.06%
Enfants, plein tarif	5'035	1.5%	1.06%	5'045	1.6%	1.15%	-0.20%	-2.05%
Familles (nbre de personnes)	44'861	13.7%	12.00%	44'080	14.3%	12.10%	1.77%	5.18%
Adultes, tarifs réduits	76'651	23.5%	23.47%	71'030	23.1%	23.84%	7.91%	4.42%
Enfants, tarifs réduits	2'488	0.8%	0.43%	1'685	0.5%	0.29%	47.66%	57.35%
Gratuits, y.c. Nuit des Musées	9'344	2.9%		12'055	3.9%		-22.49%	
<b>Total Individuels</b>	<b>225'352</b>	<b>69.1%</b>	<b>74.30%</b>	<b>217'795</b>	<b>70.9%</b>	<b>75.45%</b>	<b>3.47%</b>	<b>4.47%</b>
<b>Groupes :</b>								
Adultes, groupes	75'898	23.3%	22.88%	68'545	22.3%	21.95%	10.73%	10.59%
Enfants, groupes	15'998	4.9%	2.82%	13'960	4.5%	2.60%	14.60%	14.84%
Gratuits	7'828	2.4%		6'400	2.1%		22.31%	
<b>Total Groupes</b>	<b>99'724</b>	<b>30.6%</b>	<b>25.70%</b>	<b>88'905</b>	<b>28.9%</b>	<b>24.55%</b>	<b>12.17%</b>	<b>11.04%</b>
<b>Entrées Anniversaires, ProPatria et Jeux rôles</b>	<b>1'213</b>	<b>0.4%</b>		<b>700</b>	<b>0.2%</b>		<b>73.29%</b>	
<b>Total Entrées liées à la prestation visite</b>	<b>326'289</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>307'400</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>6.14%</b>	<b>6.08%</b>
<b>Entrées liées à la prestation visite</b>	<b>326'289</b>	<b>96.1%</b>		<b>307'400</b>	<b>96.8%</b>		<b>6.14%</b>	
<b>Entrées liées à la prestation location</b>	<b>13'183</b>	<b>3.9%</b>		<b>10'150</b>	<b>3.2%</b>		<b>29.88%</b>	
<b>Total des entrées toutes catégories</b>	<b>339'472</b>	<b>100%</b>		<b>317'550</b>	<b>100%</b>		<b>6.90%</b>	

Composition du ticket moyen net CHF 8.59



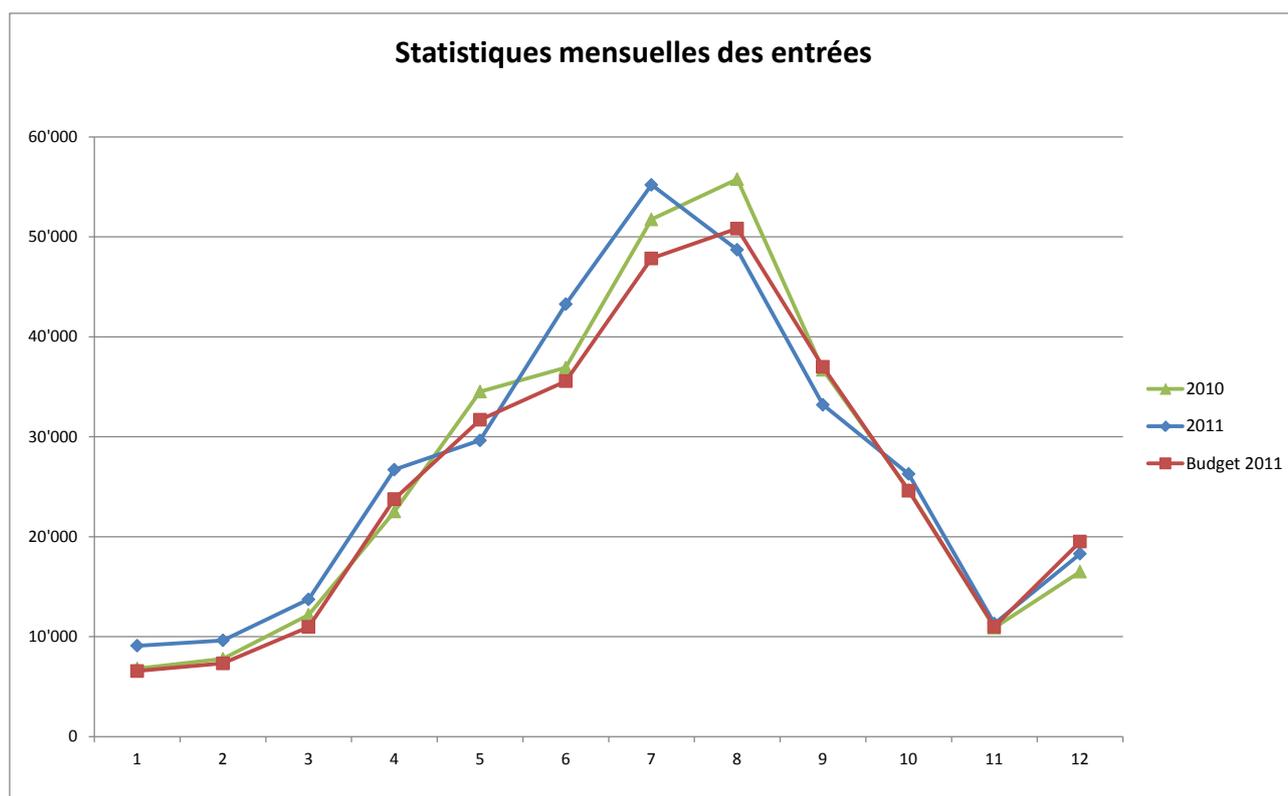
Le ticket moyen de CHF 8.59 est en diminution de CHF 0.13 par rapport aux estimations budgétaires. Cette baisse s'explique par l'augmentation de la part des visiteurs en groupe (tarif réduit) qui était estimée à 25% du total des visiteurs et qui a été de 29%. Le pourcentage des groupes non guidés a toutefois augmenté à 52.57%, ce qui explique la légère diminution des visites guidées. En effet, beaucoup plus de groupes louent des ipods au lieu de recourir aux services d'une guide. La location des ipods a ainsi progressé de 6.7%. 9.4% du total des visiteurs découvrent ainsi le château au moyen des audioguides.

Proportion Entrées Individuels/Groupes  
Comparaison 2004-2011



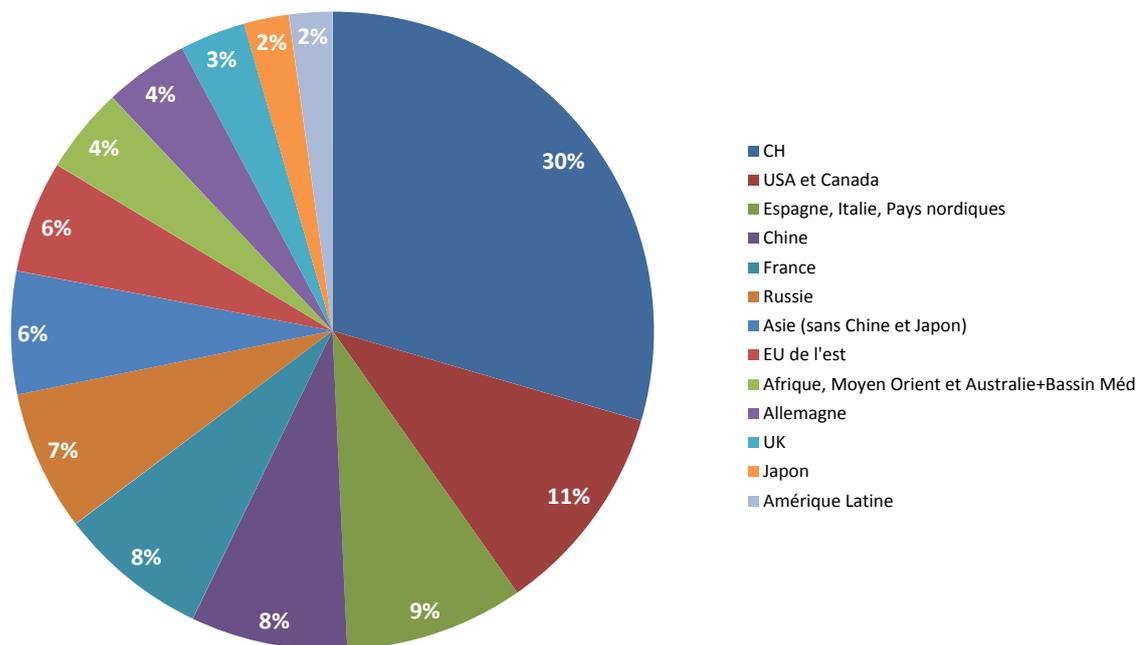
Catégories Adultes/Enfants	2011		2010		Ecart 10/11	
<b>Entrées liées à la prestation visite :</b>						
<b>Adultes</b>						
Adultes individuels	192'353	59.0%	187'653	59.1%	4'700	2.50%
Adultes groupes	80'721	24.7%	79'841	25.1%	880	1.10%
<b>Total Adultes</b>	<b>273'074</b>	<b>83.7%</b>	<b>267'494</b>	<b>84.2%</b>	<b>5'580</b>	<b>2.09%</b>
<b>Enfants</b>						
Enfants individuels	34'212	10.5%	32'934	10.4%	1'278	3.88%
Enfants groupes	19'003	5.8%	17'292	5.4%	1'711	9.89%
<b>Total Enfants</b>	<b>53'215</b>	<b>16.3%</b>	<b>50'226</b>	<b>15.8%</b>	<b>2'989</b>	<b>5.95%</b>
<b>Total Entrées liées à la prestation visite</b>	<b>326'289</b>	<b>100%</b>	<b>317'720</b>	<b>100%</b>	<b>8'569</b>	<b>2.70%</b>

La qualité et le nombre des prestations destinées aux familles et aux groupes scolaires ont permis une croissance de près de 6% des visiteurs de moins de 16 ans. La prestation anniversaire a ainsi augmenté de plus de 126% en termes de chiffre d'affaires et le nombre d'enfants faisant partie du nouvel club Drako a passé la barre des 100 membres en une année.



En juillet, le nombre de visiteurs est plus élevé que ce qu'il a été prévu au budget, étant donné les 3'500 visiteurs supplémentaires enregistrés au château lors de la Gymnaestrada.

## Provenance des visiteurs



### 2011, 95% des visiteurs interrogés

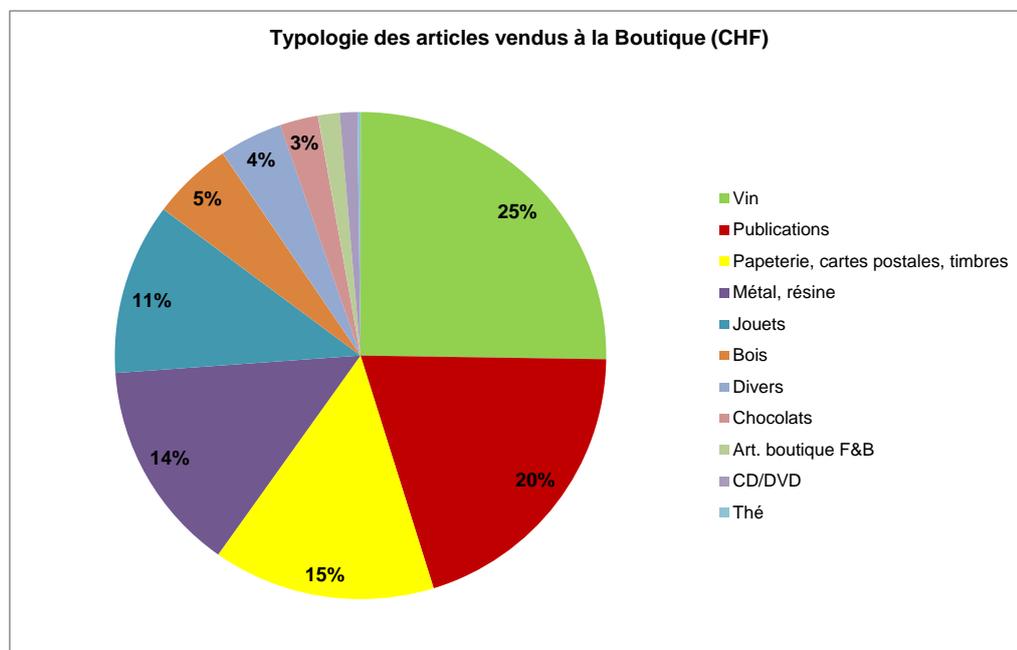
Provenance	Nbre de visiteurs 2011	%
CH	91'066	29.5%
USA et Canada	33'083	10.7%
Espagne, Italie, Pays nordiques	27'766	9.0%
Chine	24'254	7.9%
France	23'255	7.5%
Russie	21'892	7.1%
Asie (sans Chine et Japon)	19'208	6.2%
EU de l'est	17'472	5.7%
Afrique, Moyen Orient et Australie+Bassin Méd	13'349	4.3%
Allemagne	13'064	4.2%
UK	10'161	3.3%
Japon	7'020	2.3%
Amérique Latine	6'706	2.2%
<b>Total</b>	<b>308'296</b>	<b>100%</b>

### 2010, 94% des visiteurs interrogés

Nbre de visiteurs 2010	%	Ecart	Ecart %
87'474	29.4%	3'592	4.1%
32'229	10.8%	854	2.6%
29'268	9.8%	-1'502	-5.1%
15'565	5.2%	8'689	55.8%
23'081	7.7%	174	0.8%
20'430	6.9%	1'462	7.2%
15'515	5.2%	3'693	23.8%
20'069	6.7%	-2'597	-12.9%
12'306	4.1%	1'043	8.5%
15'540	5.2%	-2'476	-15.9%
12'286	4.1%	-2'125	-17.3%
8'680	2.9%	-1'660	-19.1%
5'429	1.8%	1'277	23.5%
<b>297'872</b>	<b>100%</b>		

- Ventes boutique, 12.24% du total des Produits

Exercice 2011 :	CHF 614'111	Exercice 2011 :	CHF 614'111
Exercice 2010 :	CHF 553'308	Budget 2011 :	CHF 537'760
Écart 11/10 :	CHF 60'803	Écart 11/budget 11 :	CHF 76'351



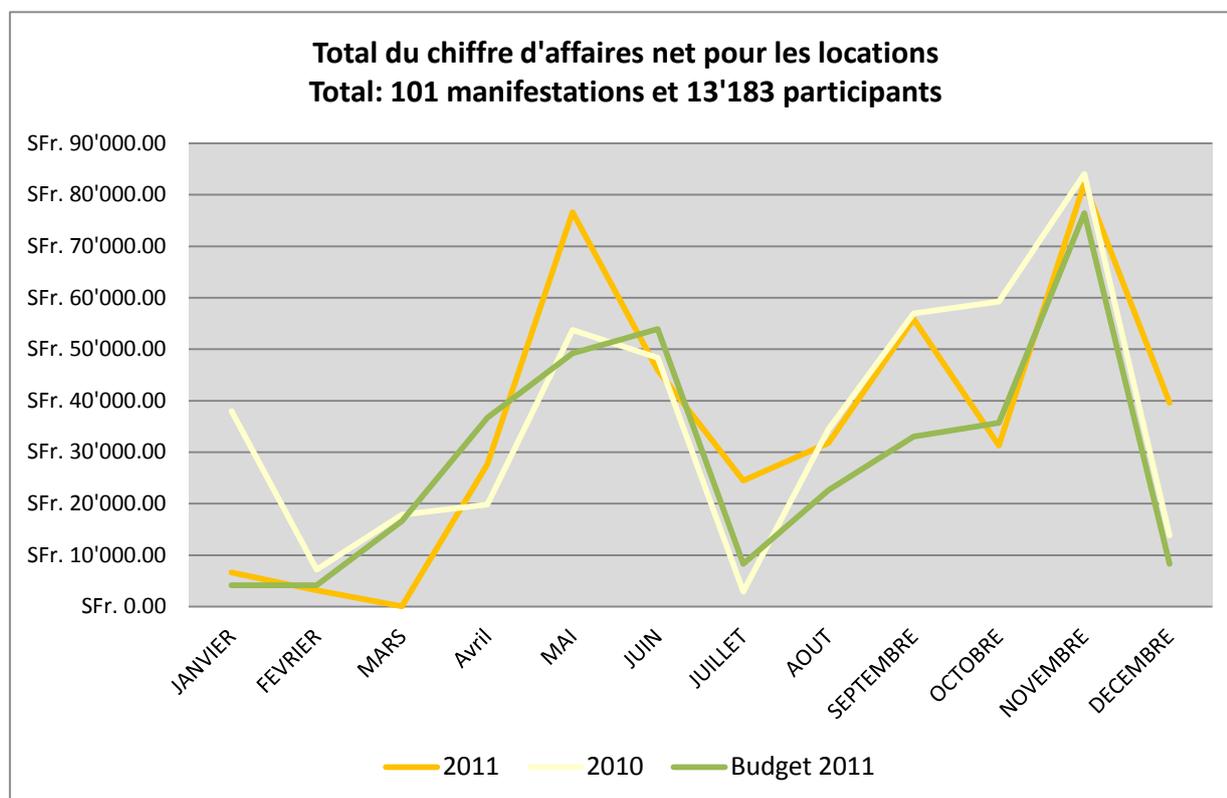
#### Résultat de la Boutique avec la vente du vin

	2011	2010	Écart %
Chiffre d'affaires net	CHF 821'371	CHF 777'371	6%
Achats marchandises, coût de la vigne (charges directes)	-CHF 459'310	-CHF 480'721	-4%
Variation des stocks	CHF 33'470	CHF 117'611	-72%
Abattement des stocks	-CHF 78'290	-CHF 72'753	8%
<b>Marge brute</b>	<b>CHF 317'241</b>	<b>CHF 341'508</b>	<b>-7%</b>
Suppl. coût salaires Boutique (charges directes)	-CHF 163'180	-CHF 155'052	5%
Coût salaires Boutique (charges indirectes)	-CHF 15'000	-CHF 15'000	0%
Coût salarial vin (charges indirectes)	-CHF 12'723	-CHF 13'277	-4%
Amortissement Boutique (charges directes)	-CHF 22'000	-CHF 22'000	0%
Autres frais d'exploitation boutique et vin (charges)	-CHF 15'000	-CHF 22'179	-32%
<b>Résultat net</b>	<b>CHF 89'338</b>	<b>CHF 114'000</b>	<b>-22%</b>

La dépense moyenne à la boutique, sans la vente de vin, a augmenté de CHF 0.02 par visiteur à CHF 1.88 alors qu'elle était budgétée à CHF 1.86.

- **Produit des locations F&B/culturelles, 8.12% du total des Produits**

Exercice 2011 :	CHF 407'573	Exercice 2011 :	CHF 407'573
Exercice 2010 :	CHF 430'862	Budget 2011 :	CHF 361'100
Ecart 11/10 :	CHF -23'289	Ecart 11/budget 11 :	CHF 46'473



**Les plus gros organisateurs de soirées :**

	2011	2010
Guillon	14	14
Destinalp	6	
MVT	2	4
Wilkenwerk	3	
Armée	3	3
Septembre Musical	4	3
Mariages	3	2

**Événements à prix réduit:**

	2011	2010
Montreux Jazz	1	2 (gratuit)
Armée	3	3
AACC	3	3
Septembre Musical	4	3
MVT	1	
Promove	1	1 (gratuit)
Commune de Veytaux	1	1
Secours d'Hiver	1	
Caritas	1	

La rentabilité des locations a été meilleure que budgétée. Le résultat net par manifestation a été de CHF 849.88 contre CHF 690.73 au budget, soit une augmentation de 23%.

Toutefois, le résultat 2011 est moins bon que celui de l'année 2010 où il était de CHF 1'413.27 par manifestation. En effet, en 2010, le résultat des événements culturels était de zéro, puisque une provision, constituée fin 2009 pour financer les événements culturels, a été utilisée pour équilibrer la prestation. En 2011,

il n'y a pas eu de provision pour équilibrer les événements culturels. Comme prévu au budget ceux-ci sont donc équilibrés par les résultats des locations F&B.

- **Produits divers (dons et produits divers), 3.85% du total des Produits**

Exercice 2011 :	CHF 193'250	Exercice 2011 :	CHF 193'250
Exercice 2010 :	CHF 57'815	Budget 2011 :	CHF 493'500
Ecart 11/10 :	<u>CHF 135'435</u>	Ecart 11/budget 11 :	<u>CHF -300'250</u>

Les dons reçus sont les suivants :

- CHF 115'750 pour l'exposition sur la chasse aux sorcières dont CHF de 60'000 de la Loterie Romande, CHF 27'750 de la Fondation Göhner, CHF 20'000 de la Fondation Leenards et CHF 6'000 de la Fondation du Centre Patronal. Pour ce projet les objectifs étaient de CHF 260'000. Ils n'ont pas été atteints, mais en prévoyant déjà cela, une provision de CHF 130'000 a été constituée pour supporter la charge de l'exposition au cas où les entrées seraient moins importantes que prévues ;
- CHF 43'000 de l'Association des Bateaux à Vapeur pour l'exposition temporaire sur les bateaux belle-époque ;
- CHF 25'000 de Pro Patria pour les ateliers pédagogiques ;
- CHF 4'000 de la BCV pour le soutien du spectacle du Rudra Béjart Ballet.

Par ailleurs, nous avons prévu d'obtenir déjà en 2011 CHF 80'000 de l'ECA pour l'amélioration de la protection incendie du château. Nous avons reçu ce montant mais il sera comptabilisé au PP 2012.

Il était aussi prévu de bénéficier de CHF 100'000 d'Alpiq pour la sécurisation du château. Nous avons reçu ce montant en 2011, mais actuellement il est comptabilisé au Bilan au compte 2493, « Fonds de réserve mécénat pour la sécurité », car la réalisation du projet n'a commencé qu'en 2012.

CHF 3'500 ont aussi été encaissés pour les droits d'utilisation des images protégées du château de Chillon.

- **Produit d'immeuble (loyers), 2.5% du total des Produits**

Exercice 2011 :	CHF 125'500	Exercice 2011 :	CHF 125'500
Exercice 2010 :	CHF 98'000	Budget 2011 :	CHF 106'500
Ecart 11/10 :	<u>CHF 27'500</u>	Ecart 11/budget 11 :	<u>CHF 19'000</u>

L'augmentation s'explique par la location de CHF 27'500 pour le tournage du film « Mary's Ride » de Thomas Imbach pendant 2 semaines et qui n'était pas budgété.

- **Produits financiers, 0.43% du total des Produits**

Exercice 2011 :	CHF 21'635	Exercice 2011 :	CHF 21'635
Exercice 2010 :	CHF 20'677	Budget 2011 :	CHF 21'900
Ecart 11/10 :	<u>CHF 958</u>	Ecart 11/budget 11 :	<u>CHF -265</u>

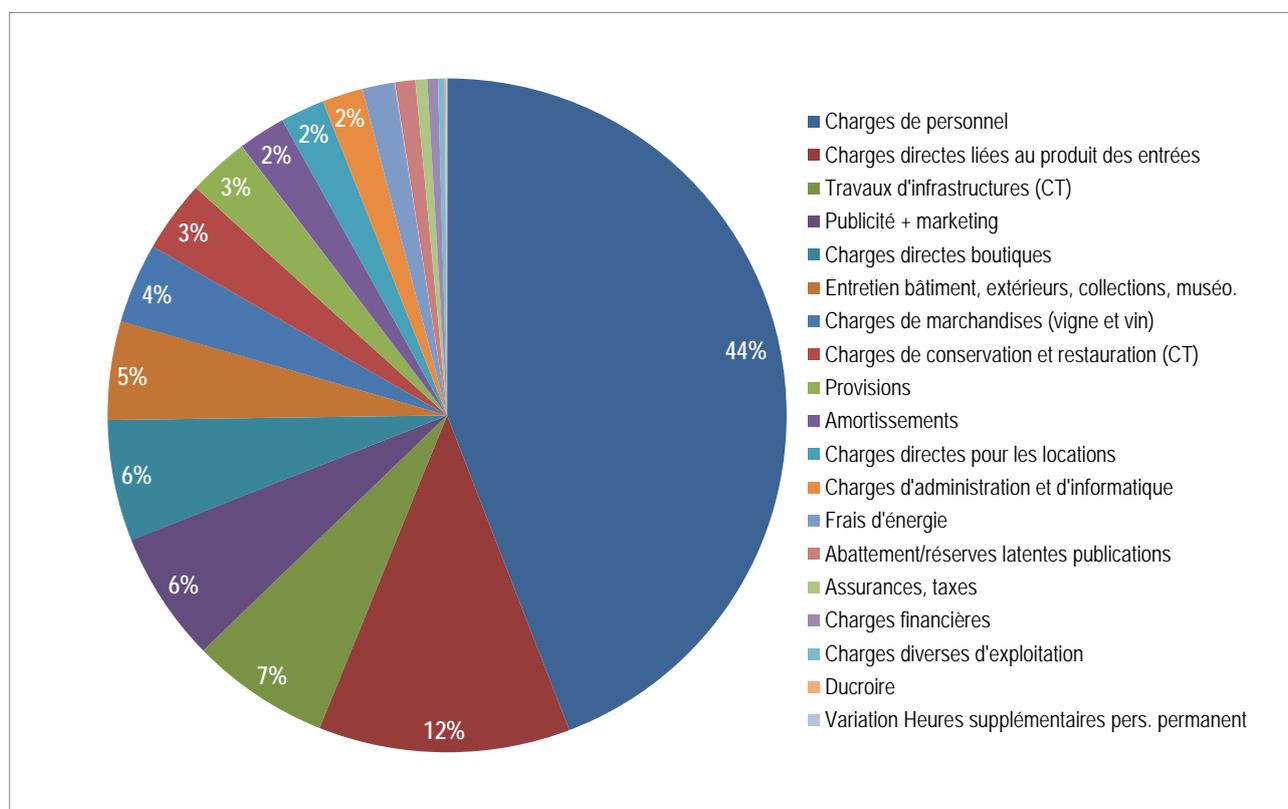
Les objectifs budgétaires ont été atteints.

- Subventions cantonale, 4.98% du total des Produits

Exercice 2011 :	CHF 250'000	Exercice 2011 :	CHF 250'000
Exercice 2010 :	<u>CHF 250'000</u>	Budget 2011 :	<u>CHF 250'000</u>
Ecart 11/10 :	CHF 0	Ecart 11/budget 11 :	CHF 0

Les objectifs budgétaires ont été atteints.

## CHARGES D'EXPLOITATION



*Les charges enregistrent une augmentation de 5.9% à CHF 5'036'168 par rapport à l'exercice 2010 et de 1% par rapport au budget 2011.*

Vous trouverez ci-après les commentaires sur les écarts entre l'exercice 2011 et le budget 2011. Aucune explication ne sera ajoutée si l'écart (dépassement) est inférieur à CHF 5'000, car non significatif, ou s'il est liée à la variabilité des charges. L'année 2010 figure à titre comparatif.

- **Charges directes de la vigne et du vin, 3.78% du total des Charges**

Exercice 2011 :	CHF 190'180	Exercice 2011 :	CHF 190'180
Exercice 2010 :	CHF 113'962	Budget 2011 :	CHF 166'500
Ecart 11/10 :	CHF 76'218	Ecart 11/budget 11 :	CHF 23'680

La différence est due à la diminution des stocks de vin.

Le prix de revient de la bouteille du clos de Chillon est de CHF 12.33 à fin 2011, contre CHF 13.94 en 2010. La baisse est surtout due à la diminution du coût de la vinification.

- **Charges directes liées au produit des entrées, 11.81% du total des Charges**

Exercice 2011 :	CHF 594'935	Exercice 2011 :	CHF 594'935
Exercice 2010 :	<u>CHF 425'417</u>	Budget 2011 :	<u>CHF 550'200</u>
Ecart 11/10 :	CHF 169'518	Ecart 11/budget 11 :	CHF 44'735

La différence par rapport au budget 2011 est surtout due à l'augmentation de la part variable de la taxe sur les entrées (+6.08% d'entrées visites par rapport aux estimations budgétaires) et la comptabilisation de l'exposition *Belle-Epoque*. En effet, le budget 2011, comportait une erreur car le don de l'ABVL a été entièrement comptabilisé dans les produits. En revanche, seule la différence entre le coût budgété et la part à la charge de la fondation a été comptabilisée (comptabilisation nette des charges). Dans ce cas, le don n'aurait pas dû être comptabilisé dans les produits.

- **Charges directes de la Boutique, 5.28% du total des Charges**

Exercice 2011 :	CHF 265'687	Exercice 2011 :	CHF 265'687
Exercice 2010 :	<u>CHF 300'609</u>	Budget 2011 :	<u>CHF 269'200</u>
Ecart 11/10 :	CHF -34'922	Ecart 11/budget 11 :	CHF -3'513

Les objectifs budgétaires ont été atteints. La marge brute est de 57% alors que le budget prévoyait 49%.

- **Charges directes pour les locations, 2.07% du total des Charges**

Exercice 2011 :	CHF 104'299	Exercice 2011 :	CHF 104'299
Exercice 2010 :	<u>CHF 68'774</u>	Budget 2011 :	<u>CHF 87'000</u>
Ecart 11/10 :	CHF 35'525	Ecart 11/budget 11 :	CHF 17'299

L'augmentation des locations de 26% par rapport au budget a généré une augmentation des charges variables.

- **Salaires, charges diverses de personnel et charges sociales, 45.38% du total des Charges**

Exercice 2011 :	CHF 2'285'510	Exercice 2011 :	CHF 2'285'510
Exercice 2010 :	CHF 2'199'686	Budget 2011 :	CHF 2'325'200
Ecart 11/10 :	CHF 85'824	Ecart 11/budget 11 :	CHF -39'690

Ci-après le détail des charges de personnel :

Cptes	Intitulés	PP 2011	Période Jan. 2010 - Déc. 2010			Budget Jan. 2011 - Déc. 2011		
			Montant	Ecart	%	Montant	Ecart	%
5	<b>Charges de personnel</b>							
500	<b>Salaires personnel</b>							
5000	Salaires personnel permanent	1'416'191	1'328'891	87'300	6.6%	1'475'200	-59'009	-4.0%
5001	Salaires auxiliaires	428'030	420'680	7'350	1.7%	359'400	68'630	19.1%
50019	Contrats de mandats projets	-32'585	-29'486	-3'099	10.5%	0	-32'585	
5002	Suppléments (AF, heures nuit et week-end, HS, etc.)	22'219	38'664	-16'445	-42.5%	23'300	-1'081	-4.6%
5003	Honoraires mandataires	0	0	0	0.0%	0	0	
5004	Indemnités effectives	9'003	12'657	-3'654	-28.9%	12'000	-2'997	-25.0%
5005	Recherche personnel, formation, divers	28'511	26'813	1'698	6.3%	30'000	-1'489	-5.0%
5006	Personnel temporaire	3'200	4'519	-1'319	-29.2%	5'000	-1'800	-36.0%
5007	Uniformes	1'619	6'494	-4'875	-75.1%	2'000	-381	-19.0%
5009	(Prestations des assurances sociales)	-3'286	-6'079	2'793	0.0%	0	-3'286	
	<b>Total 500, Salaires personnel</b>	<b>1'872'902</b>	<b>1'803'153</b>	<b>69'750</b>	<b>3.9%</b>	<b>1'906'900</b>	<b>-33'998</b>	<b>-1.8%</b>
510	<b>Charges sociales</b>							
5100	AVS/AI/APG/CAF/frais administratifs	160'979	152'044	8'935	5.9%	159'300	1'679	1.1%
5101	LA/LAANP/complémentaires AA	42'137	40'444	1'693	4.2%	40'800	1'337	3.3%
5102	APG en cas de maladie	18'732	18'421	311	1.7%	18'200	532	2.9%
5103	LPP	192'902	190'841	2'061	1.1%	200'000	-7'098	-3.5%
5105	(Correction ch. sociales)	-2'144	-5'217	3'073	0.0%	0	-2'144	
	<b>Total 510, Charges sociales</b>	<b>412'607</b>	<b>396'534</b>	<b>16'073</b>	<b>4.1%</b>	<b>418'300</b>	<b>-5'693</b>	<b>-1.4%</b>
	<b>Total 5, Charges de personnel</b>	<b>2'285'510</b>	<b>2'199'686</b>	<b>85'823</b>	<b>3.9%</b>	<b>2'325'200</b>	<b>-39'690</b>	<b>-1.7%</b>

La différence par rapport à 2010 est due à l'augmentation de 80% pour 2 postes dans le personnel permanent, soit une augmentation de 40% pour la collaboratrice chargée du marketing et une augmentation de 40% chez les gardiens.

Les honoraires des scientifiques n'ayant pas le statut d'indépendant ont été soustraits (compte 50019) aux charges du personnel et comptabilisés sous frais d'exposition temporaire.

- **Charges diverses d'exploitation 0.32% du total des Charges**

Exercice 2011 :	CHF 16'167	Exercice 2011 :	CHF 16'167
Exercice 2010 :	CHF 16'493	Budget 2011 :	CHF 22'300
Ecart 11/10 :	CHF -326	Ecart 11/budget 11 :	CHF -6'133

Les objectifs budgétaires ont été atteints.

- **Assurances, taxes, 0.55% du total des Charges**

Exercice 2011 :	CHF 27'885	Exercice 2011 :	CHF 27'885
Exercice 2010 :	CHF 27'421	Budget 2011 :	CHF 27'100
Ecart 11/10 :	CHF 464	Ecart 11/budget 11 :	CHF 785

Les objectifs budgétaires ont été atteints.

- **Charges d'administration et d'informatique, 1.91% du total des Charges**

Exercice 2011 :	CHF 95'974	Exercice 2011 :	CHF 95'974
Exercice 2010 :	CHF 100'947	Budget 2011 :	CHF 120'000
Ecart 11/10 :	CHF -4'973	Ecart 11/budget 11 :	CHF -24'026

Les objectifs budgétaires ont été atteints.

- **Publicité, marketing, 6.14% du total des Charges**

Exercice 2011 :	CHF 309'444	Exercice 2011 :	CHF 309'444
Exercice 2010 :	CHF 267'138	Budget 2011 :	CHF 302'600
Ecart 11/10 :	CHF 42'306	Ecart 11/budget 11 :	CHF 6'844

Les objectifs budgétaires ont été atteints.

La différence par rapport à l'année 2010 est due à la communication liée à l'exposition temporaire sur *la chasse aux sorcières dans le Pays de Vaud*.

Le mandat de représentation sur place à Pékin, débuté courant 2009, porte ses fruits (+8'692 chinois en 2011 vs 2010). L'importante croissance des visiteurs en provenance de Chine a permis de compenser la diminution des visiteurs européens. C'est sur la même lancée que table la fondation s'agissant de l'Inde, autre pays en grande émergence touristique. Une ambassadrice de Chillon basée à Bombay, partagée avec le Glacier 3000, drague ce marché depuis fin 2010. Mais pour observer une progression, la persévérance est de mise. Les tour-opérateurs ont été également directement approchés par le service marketing de la fondation : au « Switzerland Travel Mart » en avril à Genève, puis lors de workshops organisés en juin dans 3 villes de l'Empire du Milieu.

L'augmentation des visiteurs suisses (+3'592 en 2011 vs 2010), quant à elle, peut s'expliquer par la présence régulière de Chillon dans la presse. Tant au niveau publicitaire que rédactionnel, la forteresse a fait parler d'elle en 2011 ! Des actions de communication d'envergure ont été déployées pour les deux expositions – maquettes et sorcellerie – ainsi que pour l'inauguration de la nouvelle salle Pierre II de Savoie. Les animations et événements ponctuels, tels que les ateliers pédagogiques, la fête des mères et celle du 1er août ainsi que la Nuit de l'épouvante ont tous atteints la fréquentation prévue, voire plus. La visite du château agrémentée par le récent dispositif audiovisuel a également été promue. Tant les visiteurs individuels, notamment les familles, que les groupes, en l'occurrence les écoles et les autocaristes, ont été ciblés par différentes annonces.

- **Entretien, extérieurs, collections, muséographie, frais d'énergie, 6.17% du total des Charges**

Exercice 2011 :	CHF 310'876	Exercice 2011 :	CHF 310'876
Exercice 2010 :	<u>CHF 233'731</u>	Budget 2011 :	<u>CHF 383'600</u>
Ecart 11/10 :	CHF 77'145	Ecart 11/budget 11 :	CHF -72'724

Le budget prévoyait CHF 180'000 pour la sécurisation du château, mais seuls env. CHF 31'000 ont été engagés, la réalisation du projet étant prévue en 2012 (la réponse pour le don de l'ECA n'a été reçue que le 22 décembre 2011).

- **Charges financières, 0.5% du total des Charges**

Exercice 2011 :	CHF 25'002	Exercice 2011 :	CHF 25'002
Exercice 2010 :	<u>CHF 23'832</u>	Budget 2011 :	<u>CHF 27'410</u>
Ecart 11/10 :	CHF 1'170	Ecart 11/budget 11 :	CHF -2'408

Les objectifs budgétaires ont été atteints.

- **Amortissements, corrections de valeur (réserves latentes sur les publications, variation des heures supplémentaires, ducroire), 3.3% du total des Charges**

Exercice 2011 :	CHF 166'403	Exercice 2011 :	CHF 166'403
Exercice 2010 :	<u>CHF 145'214</u>	Budget 2011 :	<u>CHF 186'000</u>
Ecart 11/10 :	CHF 21'189	Ecart 11/budget 11 :	CHF -19'597

Les objectifs budgétaires ont été atteints.

- **Constitution de provisions, 2.86% du total des Charges**

Exercice 2011 :	CHF 143'807	Exercice 2011 :	CHF 143'807
Exercice 2010 :	CHF 409'776	Budget 2011 :	CHF 0
Ecart 11/10 :	<u>CHF 265'969</u>	Ecart 11/budget 11 :	<u>CHF 143'807</u>

Détail des provisions :

- utilisation de la provision de CHF 40'000 pour la restauration des coffres de l'*Aula nova*, le projet étant terminé ;
- selon décision du CF du 6.12.2011, augmentation de la provision pour le concours d'architecture de CHF 54'000 ;
- selon décision du CF du 27.03.2012, une nouvelle provision de CHF 125'000 est constituée pour l'aménagement des espaces extérieurs.

- **Charges de conservation, de restauration et d'infrastructures (travaux gérés par la CT), 9.93% du total des Charges**

Exercice 2011 :	CHF 500'000	Exercice 2011 :	CHF 500'000
Exercice 2010 :	CHF 416'000	Budget 2011 :	CHF 500'000
Ecart 11/10 :	<u>CHF 84'000</u>	Ecart 11/budget 11 :	<u>CHF 0</u>

Voir annexe III pour le détail et le coût des travaux gérés par la CT.

## PRODUITS ET CHARGES EXCEPTIONNELS

### • Produits exceptionnels

Exercice 2011 :	CHF 22'868	Exercice 2011 :	CHF 22'868
Exercice 2010 :	<u>CHF 555'520</u>	Budget 2011 :	<u>CHF 0</u>
Ecart 11/10 :	CHF -532'652	Ecart 11/budget 11 :	CHF 22'868

Les produits exceptionnels sont surtout dus :

- au don de l'Association des Amis du Château de Chillon de CHF 15'000 pour l'achat des deux tableaux de Hornung représentant Bonivard dans sa prison ;

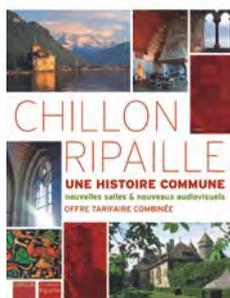


- à la comptabilisation des arrhes de deux réservations annulées pour des locations du château antérieures à 2011 pour CHF 3'600.

### • Charges exceptionnelles

Exercice 2011 :	CHF 580	Exercice 2011 :	CHF 580
Exercice 2010 :	<u>CHF 531'626</u>	Budget 2011 :	<u>CHF 0</u>
Ecart 11/10 :	CHF -531'046	Ecart 11/budget 11 :	CHF 580

## CHILLON ET RIPAILLE : « DEUX JOYAUX DE LA CIVILISATION SAVOYARDE »



Aboutissement d'un partenariat avec le château de Ripaille, sous l'égide du fonds Interreg, l'inauguration de la salle Pierre II (1203-1268) a permis de charger les bornes audiovisuelles de deux nouveaux mini-films, l'un consacré au célèbre bâtisseur de Chillon, l'autre aux Etats de Savoie.

Le projet était estimé à CHF 232'000. Au final, le coût effectif a été de CHF 223'886, soit une économie de CHF 8'114.

Financement	en CHF	%	Budgété	Ecart %
<b>Autofinancement :</b>				
- Fonds propres	30'000	13%	32'750	-8%
- Valorisation, budgets de fonctionnement 2010 et 2011	25'636	11%	31'000	-17%
<b>Total autofinancement</b>	<b>55'636</b>	<b>25%</b>	<b>63'750</b>	<b>-13%</b>
<b>Cofinancements privés (préciser l'origine) :</b>				
- Fondation GÖHNER	53'250	24%	53'250	0%
<b>Total cofinancements privés</b>	<b>53'250</b>	<b>24%</b>	<b>53'250</b>	<b>0%</b>
<b>Cofinancements publics :</b>				
<b>Suisse :</b>				
- Cantons (préciser)				
LADE	20'000	9%	20'000	0%
Fonds cantonal vaudois Interreg	30'000	13%	30'000	0%
<b>Total cofinancements publics</b>	<b>50'000</b>	<b>22%</b>	<b>50'000</b>	<b>0%</b>
<b>Total financements nationaux</b>	<b>158'886</b>	<b>71%</b>	<b>167'000</b>	<b>-5%</b>
<b>Confédération suisse - INTERREG fédéral</b>	<b>50'000</b>	<b>22%</b>	<b>50'000</b>	<b>0%</b>
<b>Recettes générées par le projet (à déduire)</b>	<b>15'000</b>	<b>7%</b>	<b>15'000</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>223'886</b>		<b>232'000</b>	<b>-3%</b>

## Résultats prévus et atteints :

- Aménagement à Chillon d'une salle Pierre II (1203 – 1268), premier comte de Savoie, « le petit Charlemagne ».

La salle Pierre II a été aménagée avec succès. Deux bornes et deux toiles murales racontent l'histoire de Pierre II et des Etats de Savoie.

Des objets trouvés dans les fouilles de Chillon (un fragment de couvre-joint peint aux armoiries de la Maison de Savoie, XIIIe siècle, et un fragment de catelle de poêle, décoré de l'écu aux armes de Savoie soutenu par deux lions ou dragons dans un gâble, 1380-1440) ainsi que des artefacts (le fac-similé de l'anneau de saint Maurice et le fac-similé du testament de Pierre II de Savoie, dicté à Pierre Châtel le 7 mai 1268) sont exposés dans les vitrines.

Sur les toiles murales, une carte des Etats de Savoie et un portrait de Pierre II sont reproduits.

- Aménagement à Ripaille d'une salle Amédée VIII (1483-1434), le premier duc de Savoie.

La salle consacrée à la Maison de Savoie et en particulier à Amédée VIII a été réalisée au printemps 2011. Des objets originaux dont des parchemins des XVème, XVIème et XVIIème siècles y sont présentés ainsi que des représentations des comtes de Savoie (Amédée VI et VII) et de la comtesse Bonne de Bourbon. Le règne du Duc Amédée VIII est bien présenté de même que des aspects de la civilisation de Savoie.

- Production d'un film de 12 minutes à Ripaille présentant le site de Ripaille à travers tous ses aspects : environnement (lac, vigne et forêt), histoire (histoires médiévale, des chartreux et de la Belle Époque) et gastronomie (faire Ripaille, un des 100 sites remarquables du goût). Un tiers de ce film est « commun » avec Chillon.

Le film "Ripaille au fil du temps" a été produit durant l'hiver 2010 et 2011 et est projeté dans une salle dédiée depuis l'inauguration du 8 juin dernier.

Le film participe à la création d'un parcours de visite libre des visiteurs de Ripaille.

- Production à Chillon de deux très courts métrages (3mn chacun) consacrés à Pierre II et aux Etats de Savoie (avec présence à l'image des châteaux lémaniques).

Ces films sont visibles sur une borne interactive dans la salle Pierre II ainsi que sur d'autres bornes réparties dans le château et sur les audioguides. Tous ces films sont en 8 langues. Initialement le projet, prévoyait le financement de 3 langues, mais des économies faites sur certains postes, ont permis la réalisation des films dans 5 langues supplémentaires.

Le court-métrage sur les Etats de Savoie est aussi visible à Ripaille.

- Faire bénéficier les visiteurs de Chillon d'une réduction sur l'entrée à Ripaille, et réciproquement. Cette action est prolongée en 2012.

Les visiteurs des châteaux de Chillon et Ripaille bénéficiant de réduction : 4€ au lieu de 6€ à Ripaille et CHF 8.50 au lieu de CHF 12 à Chillon.

Ces dispositifs ont rencontré un bon succès : + de 200 visiteurs de Chillon se sont présentés à Ripaille munis du ticket d'entrée de Chillon.

Du 1er juin 2011 au 31 décembre 2011, 413 adultes et 44 enfants ont bénéficié de la réduction à Chillon en présentant le ticket d'entrée de Ripaille.

- Elaboration d'un plan de communication commun (plan média).
- Organisation d'une croisière lors de l'inauguration à laquelle la presse locale était aussi invitée.

Le voyage de presse a été couplé au voyage inaugural du 8 juin 2011. Plusieurs journalistes y ont pris part, dont le Dauphiné Libéré et le Messenger de Thonon qui ont donné suite à des articles.

Idem pour la Suisse dans Le Régional, 24Heures et Couleurs Locales (TSR).

- Formation commune pour le personnel des deux institutions.

Le personnel du Château de Chillon a visité le château de Ripaille le 22 août 2011. Accueilli par les membres de l'administration de la Fondation Ripaille, le groupe de Chillon a ensuite suivi la visite de l'un des guides professionnels de Ripaille. Un temps d'échange a eu lieu et le personnel de Chillon a visité les nouveaux espaces de Ripaille : salle Amédée VIII et salle de projection, où le film « Ripaille au Fil du temps » a été présenté.

Le personnel du château de Ripaille s'est déplacé le 19 août 2011 au château de Chillon et a suivi une visite de Chillon par un guide professionnel. Le groupe a visité les nouveaux espaces de Chillon.

En conclusion, il est possible de dire que ces deux journées étaient fort enrichissantes. Le projet Interreg a considérablement rapproché les "directions" de deux Fondations mais les "équipes" aussi.

- Promotion de l'usage des transports publics (train, bus, bateau et la mobilité douce – marché à pied et vélo).

## CONCLUSION

Le Bureau et la Direction, après vérification des comptes 2011 effectuée par l'organe de révision, recommandent au Conseil de fondation d'approuver les comptes annuels et les annexes qui lui sont soumis et de porter le bénéfice net de CHF 2'621 en augmentation du compte capital.

La Direction remercie et félicite les différents responsables de secteur, qui ont soutenu le travail de la Direction, motivé et encouragé l'ensemble de leurs équipes, atteignant ainsi les objectifs fixés. Enfin, la Direction exprime sa reconnaissance au le Conseil de fondation pour la confiance témoignée tout au long de l'année 2011.



Jean Pierre Pastori  
Directeur



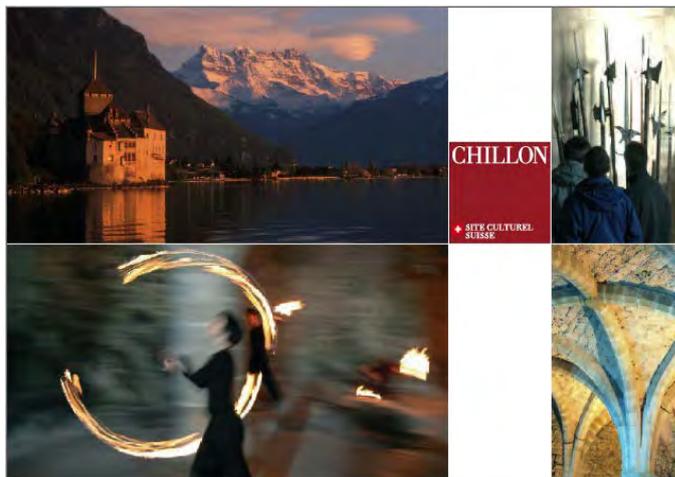
Marta Sofia dos Santos  
Directrice adjointe

Veytaux, le 13 juin 2012

*Rapport 2011 et annexes approuvés par le Conseil de Fondation le 13 juin 2012.*

# CHILLON

+ SITE CULTUREL  
SUISSE



## ANNEXE I : RAPPORT D'OFISA 2011

Affaire traitée par Révision/CO/De  
5/2

Au conseil de Fondation du  
**CHATEAU DE CHILLON**  
**VEYTAUX**                      **2011**

Lausanne, le 26 avril 2012/gl

## **RAPPORT DE L'ORGANE DE REVISION SUR LE CONTRÔLE RESTREINT**

Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs,

En notre qualité d'organe de révision, nous avons contrôlé les comptes annuels (bilan, compte de profits et pertes et annexe) de votre fondation pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2011, que nous reproduisons en annexe, dont :

- le total du bilan s'élève à	Fr.     2'543'258.01
et dont :	
- le compte de profits et pertes présente pour l'exercice 2011 un excédent de produits de	Fr.             2'621.20

porté en augmentation du compte capital, qui passe ainsi de Fr. 369'862.29 à Fr. 372'483.49.

La responsabilité de l'établissement des comptes annuels, incombe au conseil de fondation, alors que notre mission consiste à les contrôler et à émettre une appréciation les concernant. Nous attestons que nous remplissons les exigences légales d'agrément et d'indépendance.

**Ofisa S.A.**

### **LAUSANNE**

Ch. des Charmettes 7  
Case postale 7063  
CH - 1002 Lausanne  
Tél. 021 341 81 11  
Fax 021 311 13 51

### **GENEVE**

Place de Saint-Gervais 1  
CH - 1201 Genève  
Tél. 022 311 24 66

### **SION**

Av. de la Gare 16  
Case postale  
CH - 1951 Sion  
Tél. 027 323 78 18



CHAMBRE  FIDUCIAIRE  
Membre

Notre contrôle a été effectué selon la Norme suisse relative au contrôle restreint. Cette norme requiert de planifier et de réaliser le contrôle de manière telle que des anomalies significatives dans les comptes annuels puissent être constatées. Un contrôle restreint englobe principalement des auditions, des opérations de contrôle analytiques ainsi que des vérifications détaillées appropriées des documents disponibles dans l'entreprise contrôlée. En revanche, des vérifications des flux d'exploitation et du système de contrôle interne ainsi que des auditions et d'autres opérations de contrôle destinées à détecter des fraudes ne font pas partie de ce contrôle.

Lors de notre contrôle, nous n'avons pas rencontré d'élément nous permettant de conclure que les comptes annuels ne sont pas conformes à la loi et aux statuts.

L'organe de contrôle

**O f i s a S.A.**



A. Cottier

Expert-réviseur agréé  
Réviseur responsable

J.-M. Chaubert

Expert-réviseur agréé

Annexe : - Comptes annuels (bilan, compte de profits et pertes et annexe).

# FONDATION DU CHATEAU DE CHILLON, à Veytaux

## Bilan au 31 décembre 2011

<b>A c t i f</b>	<u>31.12.2011</u>	<u>31.12.2010</u>
	Fr.	Fr.
<b>Actifs circulants</b>	<b>2'355'338.01</b>	<b>2'210'550.28</b>
<i>Actifs disponibles</i>	<i>1'615'115.56</i>	<i>1'522'409.87</i>
Caisses	71'466.55	58'927.75
Comptes Jaune	655'802.16	538'729.12
Banques	887'846.85	924'753.00
<i>Actifs réalisables</i>	<i>474'064.45</i>	<i>417'175.41</i>
Débiteurs	133'401.40	44'487.15
Provision pour créances douteuses	(5'866.84)	(2'083.00)
AFC, impôt anticipé à récupérer	3'191.48	9'521.21
Stock vins	60'053.45	102'919.95
Publications et posters	149'457.61	151'411.45
Actifs transitoires	133'827.35	110'918.65
<i>Autres actifs réalisables</i>	<i>266'158.00</i>	<i>270'965.00</i>
Titres	271'158.00	275'965.00
Provision pour fluctuation de cours	(5'000.00)	(5'000.00)
<b>Actifs immobilisés</b>	<b>187'920.00</b>	<b>240'340.00</b>
<i>Immobilisations corporelles</i>	<i>187'920.00</i>	<i>240'340.00</i>
Mobilier et matériel	10'900.00	25'700.00
Ordinateurs	29'430.00	25'500.00
Rénovation office cuisine	29'400.00	0.00
Nouveau parcours	48'890.00	97'840.00
Boutique	51'300.00	73'300.00
Tableaux	18'000.00	18'000.00
<b>Total de l'actif</b>	<b>2'543'258.01</b>	<b>2'450'890.28</b>

<b>P a s s i f</b>	<b><u>31.12.2011</u></b>	<b><u>31.12.2010</u></b>
	Fr.	Fr.
Fonds étrangers	2'170'774.52	2'081'027.99
<i>Dettes à court terme</i>	<i>711'022.13</i>	<i>600'636.46</i>
Créanciers	186'370.68	196'298.05
Passifs transitoires	524'651.45	404'338.41
<i>Provisions et fonds</i>	<i>1'459'752.39</i>	<i>1'480'391.53</i>
Fonds de réserve	1'095'698.94	1'131'924.89
Fonds "Restauration"	166'892.10	166'892.10
Fonds concours zone extérieure	175'000.00	121'000.00
Provisions	22'161.35	60'574.54
Fonds propres	372'483.49	369'862.29
<i>Capital</i>	<i>372'483.49</i>	<i>369'862.29</i>
Capital libre	241'755.99	217'640.89
Capital lié	128'106.30	128'106.30
Excédent des produits	2'621.20	24'115.10
<b>Total du passif</b>	<b>2'543'258.01</b>	<b>2'450'890.28</b>

Lausanne, le 25 avril 2012 / DE

**Compte de profits et pertes 2011**

<b>Produits</b>	<b><u>2011</u></b> Fr.	<b><u>2010</u></b> Fr.
<i>Produits d'exploitation</i>	<i>5'016'501.75</i>	<i>4'754'680.07</i>
Produits de personnel	190'191.58	184'815.07
Produits de bâtiments	3'077'521.80	2'974'986.21
Produits de la boutique	614'111.19	553'308.19
Produits des manifestations	243'797.00	262'041.00
Produits des vignes	207'260.16	224'062.18
Produits divers	661'984.87	534'790.71
Produits financiers	21'635.15	20'676.71
<i>Produits exceptionnels</i>	<i>62'867.72</i>	<i>114'118.16</i>
<b>Total des produits</b>	<b>5'079'369.47</b>	<b>4'868'798.23</b>
<b>Charges</b>		
<i>Charges d'exploitation</i>	<i>(4'897'168.27)</i>	<i>(4'344'683.13)</i>
Frais de personnel	(2'287'096.36)	(2'210'571.06)
Travaux, fournitures et services extérieurs	(168'108.97)	(165'836.15)
Frais divers de gestion	(387'308.98)	(339'468.15)
Amortissements	(112'768.85)	(113'166.30)
Taxes diverses	(237'294.49)	(230'404.11)
Charges financières	(29'809.18)	(23'832.39)
Frais divers d'entretien	(739'519.61)	(656'361.27)
Frais de la boutique	(313'950.59)	(321'901.43)
Frais des manifestations	(427'347.68)	(169'310.56)
Frais des vignes	(190'179.72)	(113'961.80)
Pertes sur débiteurs	(3'783.84)	130.09
<i>Charges exceptionnelles</i>	<i>(179'580.00)</i>	<i>(500'000.00)</i>
<b>Total des charges</b>	<b>(5'076'748.27)</b>	<b>(4'844'683.13)</b>
<b>Excédent des produits</b>	<b>2'621.20</b>	<b>24'115.10</b>

## Annexe aux comptes 2011

Selon l'art. 12 du règlement sur la surveillance des fondations du 30 avril 2008

### 1. Organisation de la Fondation

La Fondation a pour but la conservation et l'exploitation du Château de Chillon, propriété de l'Etat de Vaud. La Fondation est au bénéfice d'une exonération fiscale, accordée le 25 septembre 2002.

Acte de fondation du 2 juillet 2002  
Statuts du 30 avril 2002

### 2. Conseil de Fondation et signatures

Président	M.	Claude Ruey	(signature collective à 2)
Vice-président	Mme	Brigitte Waridel	(signature collective à 2)
Trésorier	M.	Laurent Wehrli	(signature collective à 2)
Membre	Mme	Danielle Chaperon	
Membre	Mme	Christine Chevalley	
Membre	Me	Sandra Laydu Molinari	
Membre	M.	Lionel Eperon	
Membre	M.	Daniel Flückiger	
Membre	M.	Renato Morandi	
Membre	M.	Jean-Marc Narbel	
Membre	M.	Didier Müller	
Membre	M.	Philippe Sordet	
Membre	M.	Pierre Starobinski	

### 3. Organe de révision

Ofisa S.A.  
Ch. des Charmettes 7  
1003 Lausanne

### 4. Gestion et placement de la fortune

La Fondation du Château de Chillon est organisée sous forme commerciale puisqu'elle assure l'exploitation du château. Elle ne gère, ni ne place de fortune.

### 5. Evolution du capital de la Fondation

	<u>2011</u>	<u>2010</u>
	Fr.	Fr.
Capital au 1er janvier 2011	241'755.99	217'640.89
Constitution d'un capital lié	128'106.30	128'106.30
Excédent des produits	2'621.20	24'115.10
Capital au 31 décembre 2011	<u>372'483.49</u>	<u>369'862.29</u>

**Annexe aux comptes 2011 (suite)**

6. **Informations importantes sur la gestion et les activités de la Fondation**

La Fondation n'a pas eu d'autres activités que la conservation et l'exploitation du Château de Chillon.

7. **Autres informations**

Selon l'art. 663b du Code des Obligations

	<b><u>2011</u></b> Fr.	<b><u>2010</u></b> Fr.
- Valeur d'assurance incendie des immobilisations corporelles	719'200.00	719'200.00
- Dette envers les institutions de prévoyance professionnelle	7'415.10	0.00
- Evaluation du risque Le conseil de fondation a identifié et régulièrement traité les principaux risques pouvant toucher la fondation, la dernière fois dans sa séance du 31 mars 2011.		
- Autres indications selon l'art. 663b CO	néant	néant

Fondation du Château de Chillon

Lausanne, le 25 avril 2012 / DE

**Bilan au 31 décembre 2011**  
détail de rubriques

	<u>31.12.2011</u>	<u>31.12.2010</u>
	Fr.	Fr.
<i>Caisses</i>	71'466.55	58'927.75
Caisse billetterie	71'102.00	58'429.45
Caisse	364.55	498.30
<i>Banques</i>	887'846.85	924'753.00
BCV L 0650.40.55	755'345.10	771'934.70
BCV R 0810.34.00	132'501.75	152'818.30
<i>Débiteurs</i>	133'401.40	44'487.15
Débiteurs divers	740.45	0.00
Débiteurs visites	104'490.10	32'237.00
Débiteurs manifestations	12'846.55	9'258.75
Débiteurs vin	0.00	165.00
Débiteurs cartes de crédit	7'708.30	2'777.80
Débiteurs indemnités PG	7'616.00	48.60
<i>Créanciers</i>	186'370.68	196'298.05
Créanciers divers	2'823.75	0.00
Créancier AVS	47'883.85	43'890.25
Don Pro Patria	12'500.00	12'500.00
Don Fondation Gohner	55'000.00	82'750.00
Don Fondation Leenaards	0.00	20'000.00
AFC, c/c TVA	7'902.83	5'773.38
Notes de crédit débiteurs	1'209.15	572.65
Arrhes débiteurs	59'051.10	30'811.77
<i>Fonds de réserve</i>	1'095'698.94	1'131'924.89
Fonds de réserve EC2010 nouveau parcours	125'000.00	125'000.00
Fonds de réserve EC2010 accueil public et services	230'000.00	230'000.00
Fonds de réserve EC2010 espace F & B	280'000.00	280'000.00
Fonds de réserve pour matériel exploitation cuisine	30'000.00	30'000.00
Fonds de réserve pour salle Pierre II, Interreg	66'250.00	53'250.00
Affectation fonds salle Pierre II, Interreg	(172'643.10)	15'940.50
Fonds de réserve pour travaux éclairage	126'612.50	0.00
Affectation fonds travaux éclairage (partenariat)	(312'255.05)	(100'000.20)
Fonds de réserve chauffage Aula Magna	100'000.00	100'000.00
Fonds de réserve pour expo sorcellerie 2011-2012	130'000.00	130'000.00
Fonds de réserve pour collections	28'500.00	28'500.00
Fonds de réserve pour études	47'325.25	47'325.25
Fonds de réserve pour la sécurité	145'000.00	145'000.00
Fonds de réserve pour imprévus	23'909.34	23'909.34
Fonds de réserve pour retraites anticipées	23'000.00	23'000.00
Fonds de réserve mécénat pour la sécurité	100'000.00	0.00
Fonds de réserve aménagements extérieurs	125'000.00	0.00
<i>Provisions</i>	22'161.35	60'574.54
Provision charges personnel	22'161.35	20'574.54
Provision pour dépenses engagées	0.00	40'000.00

**Compte de profits et pertes 2011**  
détail de rubriques

	<b><u>2011</u></b> Fr.	<b><u>2010</u></b> Fr.
<i>Produits de personnel</i>	190'191.58	184'815.07
Prestations guides	164'840.10	171'074.59
Anniversaires	25'351.48	13'740.48
<i>Produits de bâtiments</i>	3'077'521.80	2'974'986.21
Produits des entrées	2'800'919.45	2'727'735.80
Distributeurs selecta	15'734.00	17'901.20
Locations de l'office	80'941.00	89'548.50
Locations pour films	27'500.00	0.00
Loyers bazar + débit	81'500.00	81'500.00
Loyers des appartements	15'000.00	15'000.00
Taxe d'ancrage	1'500.00	1'500.00
Locations diverses	54'427.35	41'800.71
<i>Produits de la boutique</i>	614'111.19	553'308.19
Ventes publications	163'990.73	158'813.80
Ventes articles papiers, posters, cartes postales	120'067.50	103'283.60
Ventes CD/DVD	9'533.62	9'362.22
Ventes jouets	93'473.02	92'580.44
Ventes articles métalliques	115'304.19	103'245.66
Ventes articles en bois	43'561.75	40'294.69
Ventes nourriture	33'970.30	35'211.88
Ventes diverses	34'210.08	10'515.90
<i>Produits des manifestations</i>	243'797.00	262'041.00
Remboursement frais manifestations	243'797.00	262'041.00
<i>Produits des vignes</i>	207'260.16	224'062.18
Ventes de vin	204'060.16	224'062.18
Produits divers	3'200.00	0.00
<i>Produits divers</i>	661'984.87	534'790.71
Audioguides	177'251.71	178'725.72
Subventions	250'000.00	250'000.00
Don commune de Veytaux	2'000.00	2'000.00
Location vaisselle & matériel divers	41'483.16	48'249.99
Produits divers & dons mécènes	191'250.00	55'815.00
<i>Produits exceptionnels</i>	62'867.72	114'118.16
Variation provision sur titres	0.00	224.44
Dissolution provision pour dépenses engagées	40'000.00	0.00
Dissolution provision projets culturels	0.00	90'000.00
Produits exceptionnels	22'867.72	23'893.72

**Compte de profits et pertes 2011**  
détail de rubriques

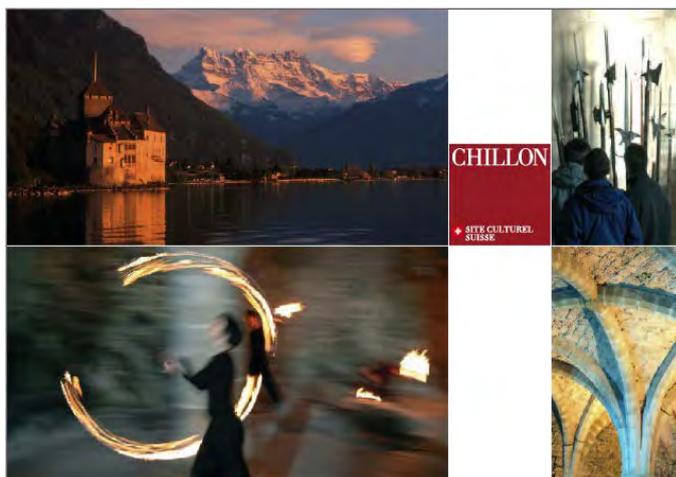
	<u>2011</u> Fr.	<u>2010</u> Fr.
<i>Frais de personnel</i>	<i>(2'287'096.36)</i>	<i>(2'210'571.06)</i>
Salaires personnel régulier	(1'416'190.90)	(1'328'891.12)
Salaires personnel auxiliaires	(428'030.15)	(420'680.00)
Variation heures supplémentaires	(1'586.81)	(10'884.84)
Indemnités diverses	(31'222.10)	(51'320.60)
Contrats de mandats de projets	32'584.75	29'486.25
Prestations des assurances sociales	3'285.64	6'079.10
Charges sociales	(412'607.09)	(396'533.60)
Recherche et formation du personnel	(28'510.60)	(26'812.85)
Personne temporaire	(3'200.00)	(4'519.20)
Uniformes	(1'619.10)	(6'494.20)
<i>Travaux, fournitures et services extérieurs</i>	<i>(168'108.97)</i>	<i>(165'836.15)</i>
Téléphone, taxe Compte Jaune	(20'787.43)	(23'578.61)
Electricité, eau et gaz	(76'534.25)	(69'465.55)
Honoraires fiduciaire	(11'800.00)	(13'562.20)
Assurances choses	(11'973.20)	(11'917.45)
Fournitures et matériel	(47'014.09)	(47'312.34)
<i>Frais divers de gestion</i>	<i>(387'308.98)</i>	<i>(339'468.15)</i>
Imprimés et abonnements	(14'343.97)	(16'494.24)
Notice	(27'050.80)	(20'554.05)
Publicité, annonces diverses	(117'882.57)	(121'293.47)
Promotion touristique	(102'183.85)	(82'664.25)
Marketing	(62'327.06)	(44'084.66)
Sécurité	(11'003.90)	(11'353.20)
Frais divers	(52'516.83)	(43'024.28)
<i>Amortissements</i>	<i>(112'768.85)</i>	<i>(113'166.30)</i>
Ordinateurs & mobilier-matériel	(19'666.90)	(15'180.95)
Nouveau parcours	(48'950.00)	(48'960.00)
Mobilier	(14'800.00)	(27'025.35)
Boutique	(22'000.00)	(22'000.00)
Office cuisine	(7'351.95)	0.00
<i>Taxes diverses</i>	<i>(237'294.49)</i>	<i>(230'404.11)</i>
Taxes communales sur les entrées	(221'382.99)	(214'900.46)
Taxes + contributions diverses	(15'911.50)	(15'503.65)

**Compte de profits et pertes 2011**  
détail de rubriques

	<u>2011</u> Fr.	<u>2010</u> Fr.
<i>Charges financières</i>	(29'809.18)	(23'832.39)
Intérêts et frais bancaires	(25'002.18)	(23'832.39)
Moins-value sur titres	(4'807.00)	0.00
<i>Frais divers d'entretien</i>	(739'519.61)	(656'361.27)
Tour B	(1'188.00)	(13'293.55)
Corps de bâtiment S	(78'595.00)	(71'645.45)
Corps de bâtiment U1	(48'691.70)	(10'525.10)
Corps de bâtiment de la chapelle	(15'278.40)	(35'000.00)
Abords	0.00	(8'900.00)
Général	(356'246.90)	(278'830.94)
Conservation préventive	(7'902.50)	0.00
Entretien courant	(61'385.01)	(63'972.45)
Machines et équipements	(3'210.95)	(5'228.45)
Travaux divers	(41'669.50)	(14'348.95)
Restauration d'armes & de collections	(52'455.60)	(13'773.70)
Muséographie	(10'062.30)	(37'846.78)
Abonnements d'entretien	(19'174.25)	(15'887.10)
Sécurité	(30'868.35)	(16'929.15)
Travaux d'éclairage (partenariat Romande Energie)	(12'202.40)	(2'475.00)
Frais maintenance nouveau parcours	(289.60)	(6'353.35)
Frais maintenance audioguides	(299.15)	(61'351.30)
<i>Frais de la boutique</i>	(313'950.59)	(321'901.43)
Charges directes publications	(85'534.14)	(96'867.47)
Charges articles papiers, posters, cartes postales	(55'603.97)	(64'373.51)
Charges CD/DVD	(2'424.13)	(6'348.65)
Charges Jouets	(44'310.50)	(35'051.10)
Charges articles métalliques	(68'999.80)	(73'856.23)
Charges articles en bois	(26'225.70)	(26'542.47)
Charges nourriture	(11'315.40)	(24'929.40)
Charges diverses	(17'583.11)	(13'026.45)
Variation stock boutique	46'309.73	40'386.35
Abattement sur stock boutique	(48'263.57)	(21'292.50)
<i>Frais des manifestations</i>	(427'347.68)	(169'310.56)
Frais manifestations	(427'347.68)	(169'310.56)

**Compte de profits et pertes 2011**  
détail de rubriques

	<u>2011</u> Fr.	<u>2010</u> Fr.
<i>Frais des vignes</i>	(190'179.72)	(113'961.80)
Frais d'exploitation vigne	(54'515.10)	(45'587.40)
Frais divers vigne	(7'125.40)	(6'429.40)
Frais de vinification	(4'769.30)	(10'148.85)
Frais divers vin	(73'820.42)	(73'277.45)
Bouteilles offertes contre-prestations	(7'083.00)	(4'283.00)
Abattement stock vin	(30'026.70)	(51'460.05)
Variation stock vin	(12'839.80)	77'224.35
<i>Charges exceptionnelles</i>	(179'580.00)	(500'000.00)
Attribution prov. Espace Chillon nouveau parcours	(54'000.00)	(30'000.00)
Attribution provision Espace Chillon espace F&B	0.00	(200'000.00)
Attribution provision Chauffage Aula Magna	0.00	(100'000.00)
Attribution provision Exploitation cuisine	0.00	(30'000.00)
Attribution provision Restauration, travaux	0.00	(40'000.00)
Attribution provision Exposition sorcellerie	0.00	(100'000.00)
Charges des exercices antérieurs	(580.00)	0.00
Attribution réserve pour aménagements extérieurs	(125'000.00)	0.00



## ANNEXE II : COMPTABILITÉ ANALYTIQUE 2011

## Pertes et Profits par prestation 2011 (comptabilité analytique)

	Charges	Produits	Organisation de visites	Organisation de manifestations F&B	Organisation de manifestations culturelles	Conservation, restauration et entretien du Château	Amélioration infrastructures du Château	Entretien du domaine extérieur	Exploitation du domaine viticole	Totaux
			1.1	1.21	1.22	2.11	2.12	2.2	2.3	
<b>3 Produits</b>										
300 Ventes de marchandises		207'260							207'260	207'260
310 Ventes de prestations et divers		3'531'784	3'190'360	323'804	17'620					3'531'784
320 Ventes Boutique		614'111	614'111							614'111
330 Produits divers (subventions)		443'250	189'250		4'000	250'000				443'250
340 Produits financiers		21'635	21'635							21'635
370 Produits d'immeuble		198'461	84'000	72'961		41'500.00				198'461
<b>4 Charges d'exploitation</b>										
400 Charges de marchandises	190'180								-190'180	-190'180
410 Charges pour prestations de tiers (services) et divers	699'233		-600'658	-45'341	-53'234					-699'233
420 Charges Boutique	313'951		-313'951							-313'951
<b>5 Charges de personnel</b>										
500 Salaires personnel	1'874'489		-1'604'928	-148'041	-8'747	-28'752	-47'376	-26'441	-10'205	-1'874'489
510 Charges sociales	412'607		-349'827	-33'830	-2'273	-5'518	-11'979	-6'663	-2'518	-412'607
<b>6 Autres charges d'exploitation</b>										
600 Charges diverses d'exploitation	16'167		-3'859	-361	-155	-4'260		-7'531		-16'167
610 Assurances, taxes	27'885		-7'930	-682	-273	-18'111		-235	-654	-27'885
620 Charges d'administration et d'informatique	95'974		-85'701	-6'164		-2'466		-822	-822	-95'974
630 Publicité	309'444		-309'444							-309'444
640 Charges financières	25'002		-25'002							-25'002
650 Amortissements	112'769		-101'109	-9'937		-1'034		-345	-345	-112'769
660 Variation de provisions et divers	147'591		-8'023	-378	-114	40'000	-179'000		-76	-147'591
<b>7 Charges d'immeuble</b>										
700 Charges de conservation, restauration et inf.	500'000					-188'706	-311'294			-500'000
710 Entretien	234'342		-68'036	-4'964	-399	-116'620	-28'841	-15'483		-234'342
720 Frais d'énergie	76'534		-58'628	-10'618	-7'037	-251				-76'534
<b>TOTAL CHARGES/PRODUITS</b>	<b>5'036'168</b>	<b>5'016'502</b>	562'260	136'449	-50'611	-34'217	-578'489	-57'519	2'461	-19'666
<b>RESULTAT APRES REPARTITION</b>	<b>-19'667</b>		<b>562'260</b>	<b>136'449</b>	<b>-50'611</b>	<b>-34'217</b>	<b>-578'489</b>	<b>-57'519</b>	<b>2'461</b>	<b>-19'666</b>

# Fondation du Château de Chillon, Pertes et Profits 2011

<b>Groupe de prestations:</b> Promotion du patrimoine		<b>1</b>			
<b>Prestation:</b> Organisation de visites		<b>1.1</b>			
<b>Partenaires:</b> Agences de voyages, Caristes, Offices du tourisme, Organismes de promotion touristique, Enseignants, Hôtellerie régionale					
<b>Bénéficiaires principaux:</b> Visiteurs		<b>Autres bénéficiaires:</b> Etat de Vaud, Commune de Veytaux, Commerces environnants, Région			
<b>Objectif supérieur:</b> Faire connaître et découvrir le site; promouvoir le patrimoine en offrant des visites diversifiées de qualité					
<b>Coûts ordinaires:</b>	<b>Résultat de la prestation:</b>	<b>Résultat par visiteur:</b>			
<b>Charges:</b> CHF -3'537'096.02					
<b>Revenus:</b> CHF 4'099'356.29	CHF 562'260.27	CHF 1.72			
<b>Coûts budgétisés:</b>	<b>Prévision de la prestation:</b>	<b>Prévision de la couverture par visiteur:</b>			
<b>Charges:</b> CHF -3'593'912					
<b>Revenus:</b> CHF 3'958'010	CHF 364'098	CHF 1.19			
	<b>Indicateurs de performance</b>	<b>Résultat p.r. aux objectifs ou prévisions</b>			
<b>Volume</b>	Nombre de visiteurs	<b>Résultat</b>	<b>Prévisions</b>	<b>Ecart</b>	
		Annuel	326'289	306'700	19'589
	Nombre de visiteurs par trimestre	1er trim.:	32'462	24'870	7'592
		2e	100'821	91'030	9'791
		3e	137'125	135'670	1'455
		4e	55'881	55'130	751
Nombre de visites guidées	2'157	2'200	-43		
<b>Qualité</b>	Nombre de personnes moyen au tour	21.72	24.00	-2.28	
	Pourcentage des groupes constitués non guidés	52.57%	45.00%	7.57%	
	Pourcentage location audioguides	9.40%	9.38%	0.02%	
<b>Délai</b>					
<b>Satisfaction</b>	Enquête de satisfaction Sondage				
<b>Remarques:</b>					

# Fondation du Château de Chillon, Pertes et Profits 2011

<b>Groupe de prestations:</b> Promotion du patrimoine		<b>1</b>
<b>Prestation:</b> Organisation de manifestations		<b>1.2</b>
<b>Partenaires:</b> Confrérie du Guillon, Association pour le Château de Chillon, Organismes de promotion culturelle, Organismes de congrès et d'événements		
<b>Bénéficiaires principaux:</b> Participants aux manifestations et visiteurs		<b>Autres bénéficiaires:</b> Organismes de promotion touristique et culturelle
<b>Objectif supérieur:</b> Offrir le cadre de Chillon pour organiser des manifestations culturelles et festives, en accord avec l'esprit du lieu, dans un but de promotion du patrimoine		
<b>Coûts ordinaires:</b>	<b>Résultat de la prestation:</b>	<b>Résultat par manifestation:</b>
<b>Charges:</b> CHF -332'547.59		
<b>Revenus:</b> CHF 418'385.30	CHF 85'837.71	CHF 849.88
<b>Coûts budgétisés:</b>	<b>Prévision de la prestation:</b>	<b>Prévision de la couverture par manifestation:</b>
<b>Charges:</b> CHF -305'842		
<b>Revenus:</b> CHF 361'100	CHF 55'258	CHF 690.73
	<b>Indicateurs de performance</b>	<b>Résultat p.r. aux objectifs ou prévisions</b>
		<b>Résultat    Prévisions    Ecart</b>
<b>Volume</b>	Nombre de manifestations	101            80            21
	Nombre de participants	13'183        10'150        3'033
<b>Qualité</b>		
<b>Délai</b>		
<b>Satisfaction</b>		
<b>Remarques:</b>		

# Fondation du Château de Chillon, Pertes et Profits 2011

<b>Groupe de prestations:</b> Entretien et conservation du patrimoine		<b>2</b>		
<b>Prestation:</b> Conservation, entretien et amélioration des infrastructures du château		<b>2.1</b>		
<b>Partenaires:</b> Office fédéral de la culture, Service des bâtiments de l'Etat de Vaud, Service des affaires culturelles de l'Etat de Vaud, Archives cantonales, Mandataires				
<b>Bénéficiaires principaux:</b> Etat de Vaud		<b>Autres bénéficiaires:</b> Public, Confédération, La Riviera		
<b>Objectif supérieur:</b> Maintenir et mettre en valeur le patrimoine immobilier et mobilier				
<b>Coûts ordinaires:</b>	<b>Résultat de la prestation:</b>	<b>Résultat par unité de volume:</b>		
<b>Charges:</b> CHF -904'206.02	CHF -612'706.02	Non significatif		
<b>Revenus:</b> CHF 291'500.00				
<b>Coûts budgétisés:</b>	<b>Prévision de la prestation:</b>	<b>Prévision de la couverture par unité de volume:</b>		
<b>Charges:</b> CHF -828'082	CHF -381'582	Non significatif		
<b>Revenus:</b> CHF 446'500				
	<b>Indicateurs de performance</b>	<b>Résultat p.r. aux objectifs ou prévisions</b>		
		<b>Résultat</b>	<b>Prévisions</b>	<b>Ecart</b>
<b>Volume</b>	Nombres d'heures consacrées à la prestation par le personnel du Château	207	2'000	-1'793 Heures
	Volume annuel de travaux mandatés (en CHF)	500'000	500'000	0 (Bâtiment)
		52'456	12'500	39'956 (Collections)
<b>Qualité</b>	Pourcentage de travaux validés par la Commission technique  Proposition, validation et mise en œuvre de la planification pluriannuelle des travaux	100%		
<b>Délai</b>				
<b>Satisfaction</b>	Degré d'acceptation des travaux par l'Office fédéral de la culture			
<b>Remarques:</b>				

# Fondation du Château de Chillon, Pertes et Profits 2011

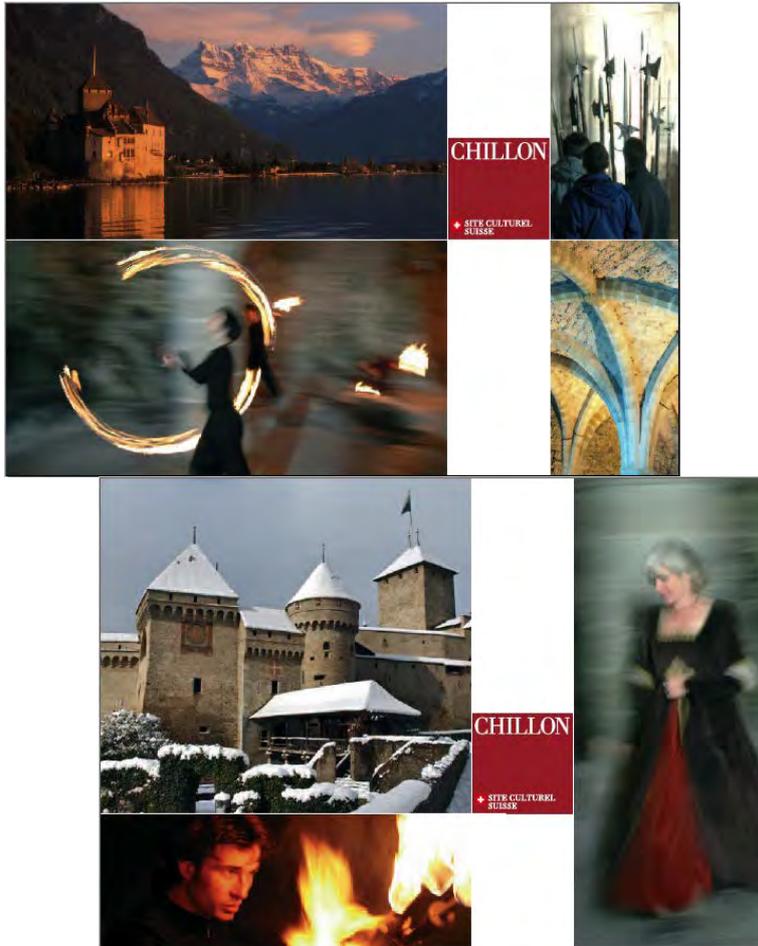
<b>Groupe de prestations:</b> Entretien et conservation du patrimoine		<b>2</b>
<b>Prestation:</b> Entretien du domaine extérieur		<b>2.2</b>
<b>Partenaires:</b> Commune de Veytaux, Service des bâtiments de l'Etat de Vaud, Service des affaires culturelles, Archives cantonales, Service des eaux, sols et assainissement (SESA), Services industriels, CFF, Office fédéral de la culture, Département militaire		
<b>Bénéficiaires principaux:</b> Etat de Vaud		<b>Autres bénéficiaires:</b> Public, Confédération, La Riviera, Commune de Veytaux, CFF
<b>Objectif supérieur:</b> Mettre en valeur et entretenir le domaine extérieur		
<b>Coûts ordinaires:</b>	<b>Résultat de la prestation:</b>	<b>Résultat par heure consacrée par le personnel:</b>
Charges: CHF -57'518.65		
Revenus: CHF -	CHF -57'518.65	-96.19
<b>Coûts budgétisés:</b>	<b>Prévision de la prestation:</b>	<b>Prévision du résultat par heure consacrée par le personnel:</b>
Charges: CHF -64'668		
Revenus: CHF -	CHF -64'668	CHF -86.22
	<b>Indicateurs de performance</b>	<b>Résultat p.r. aux objectifs ou prévisions</b>
		<b>Résultat      Prévisions      Ecart</b>
<b>Volume</b>	Nombres d'heures consacrées à la prestation par le personnel du Château	598                  750                  -152
<b>Qualité</b>		
<b>Délai</b>		
<b>Satisfaction</b>		
<b>Remarques:</b>		

# Fondation du Château de Chillon, Pertes et Profits 2011

<b>Groupe de prestations:</b> Entretien et conservation du patrimoine		<b>2</b>
<b>Prestation:</b> Exploitation du domaine viticole		<b>2.3</b>
<b>Partenaires:</b> Hospices cantonaux, Office cantonal de la viticulture, Badoux S.A. (Aigle)		
<b>Bénéficiaires principaux:</b> Etat de Vaud, Association pour le Château de Chillon, Visiteurs, Badoux S.A. (Aigle)		<b>Autres bénéficiaires:</b> Confédération
<b>Objectif supérieur:</b> Préserver l'environnement proche du Château; promouvoir l'image du Château en cultivant sa vigne et en offrant un vin de qualité		
<b>Coûts ordinaires:</b>	<b>Résultat de la prestation:</b>	<b>Résultat par litre de vin clair:</b>
<b>Charges:</b> CHF -204'799.19		
<b>Revenus:</b> CHF 207'260.16	CHF 2'460.97	0.37
<b>Coûts budgétisés:</b>	<b>Prévision de la prestation:</b>	<b>Prévision de la couverture par bte de vin clair:</b>
<b>Charges:</b> CHF -180'956		
<b>Revenus:</b> CHF 220'400	CHF 39'444	5.77
	<b>Indicateurs de performance</b>	<b>Résultat p.r. aux objectifs ou prévisions</b>
		<b>Résultat    Prévisions    Ecart</b>
<b>Volume</b>	Nombre de bouteilles écoulées (7dl)	6'658    6'843    -185
	Nombre de bouteilles écoulées (2dl)	5'978    4'246    1'732
<b>Qualité</b>	Note moyenne des relevés d'experts de la Confrérie des vigneron	5.38
<b>Délai</b>		
<b>Satisfaction</b>		
<b>Remarques:</b>	L'indicateur de performance est basé sur le nombre de bouteilles écoulées (ventes et cadeaux) et non pas sur le nombre de litres produit.	

# CHILLON

+ SITE CULTUREL  
SUISSE



## ANNEXE III : TRAVAUX DE CONSERVATION ET DE RESTAURATION (CT)

**graf & rouault architectes**

20 rue des terreaux 1003 lausanne t. +41 021 320 81 20  
www.graf-rouault.ch mail@graf-rouault.ch f. +41 021 320 81 17

**château de Chillon - maintenance**

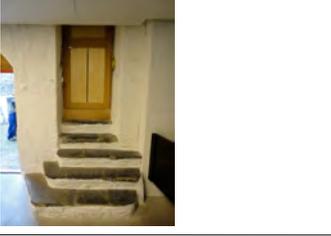
**Bouclement**

**2011**



Château de Chillon - boucllement - 2011

état au 31 décembre 2011 - p. 2

N°	Sit	Lieu	Descriptif des travaux	illustration	Intervenants	Coûts	Propos. subv.
33.19	S3-1	Ancien bureau de l'intendant	Réalisation de la seconde tranche de travaux de l'extension de l'équipement de la cuisine voisine pour répondre aux nouveaux besoins de l'exploitation.		maçon peintre menuisier électricien divers	78'595.00	10'508.00
33.22	U'3-1	Aula magna	Réalisation du chauffage de l'aula magna. Mesures d'ingénieur et somme en transitoire pour réalisation des travaux en 2012.		ing. électricien électricien	99'774.05	0.00
33.32	GEN	Espaces intérieurs du château	Installation d'un dispositif d'éclairage de la salle des armoires U14-1, permettant la suspenste de la muséographie		serrurier électricien fournisseurs	53'819.05	0.00
33.32	GEN	Divers	Divers travaux dans le domaine de l'exploitation.		divers	11'058.00	0.00

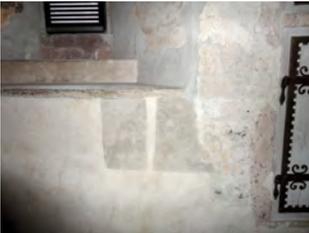
**Château de Chillon - boucllement - 2011**

**état au 31 décembre 2011 - p. 3**

N°	Sit	Lieu	Descriptif des travaux	illustration	Intervenants	Coûts	Propos. subv.
33.32	GEN	Général	Honoraires et frais de l'architecte pour gérer les travaux d'exploitation.		architecte	68'047.50	2'100.00
<b>sous total</b>						<b>311'293.60</b>	<b>12'608.00</b>

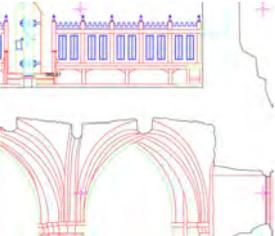
Château de Chillon - boucllement - 2011

état au 31 décembre 2011 - p. 4

N°	Sit	Lieu	Descriptif des travaux	illustration	Intervenants	Coûts	Propos. subv.
33.22	B	Tour de garde	Inspection à la nacelle de la cheminée, dans le cadre de l'étude de la restauration de la façade N-O et de la toiture de la tour de garde B.		divers	1'188.00	1'188.00
33.22	U <sup>1</sup>	Corps de logis	Contrôle et restauration des cheminées sur le pan de toiture Est.		échafaudeur maçon couvreur	44'001.00	44'001.00
33.27	Y4-1	Chapelle	Poursuite de la campagne des travaux de restauration des peintures de la chapelle, 3 <sup>ème</sup> tranche.		Atelier St-Dismas	15'278.40	15'278.40
33.31	PER	Façades ouest	Etude de la restauration des façades ouest, donnant sur le lac.		architecte	0.00	0.00

Château de Chillon - boucllement - 2011

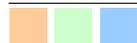
état au 31 décembre 2011 - p. 5

N°	Sit	Lieu	Descriptif des travaux	illustration	Intervenants	Coûts	Propos. subv.
33.32	GEN	Général	Poursuite de la campagne de restauration des bois dégradés, selon l'inventaire et le programme des travaux de l'année.		traitement des bois charpentier	13'121.75	13'121.75
33.32	GEN	Général	Poursuite de l'opération de scannage du château: finalisation de la restitution des données. Livraisons échelonnées jusqu'à l'été 2012.		Archeotech	48'000.00	48'000.00
33.32	GEN	Général	Réserve pour diverses interventions dans le domaine des travaux de restauration.		divers	12'266.00	12'266.00
33.32	GEN	Général	Honoraires et frais de l'architecte pour gérer les études et travaux concernant la restauration du monument.		architecte	37'450.00	37'450.00
<b>sous total</b>						<b>171'305.15</b>	<b>171'305.15</b>

Château de Chillon - boucllement - 2011

état au 31 décembre 2011 - p. 6

N°	Sit	Lieu	Descriptif des travaux	illustration	Intervenants	Coûts	Propos. subv.
33.32	GEN	Général	Travaux d'entretien courant		divers	12'051.25	12'051.25
33.32	GEN	Général	Honoraires et frais de l'architecte pour gérer les travaux d'entretien du monument.		architecte	5'350.00	5'350.00
<b>sous total</b>						<b>17'401.25</b>	<b>17'401.25</b>
<b>Boucllement 2011, récapitulatif total, Fr. TTC</b>						<b>500'000.00</b>	<b>201'314.40</b>



# CHILLON

+ SITE CULTUREL  
SUISSE



## ANNEXE IV : ESPACE CHILLON 2016

# ESPACE CHILLON 2016

CHILLON

+ SITE CULTUREL  
SUISSE



Enjeux et projets stratégiques de  
la Fondation du Château de  
Chillon pour la période 2012-2016



Jean Pierre Pastori, mars 2012

CHILLON

+ SITE CULTUREL  
SUISSE



## ESPACE CHILLON 2016

### ENJEUX ET PROJETS STRATEGIQUES 2012-2016

---

- 1

#### 1. Proposition : Les trois axes de la stratégie 2012-2016

##### 1. A court terme (2012 – 2014)

- 1.1 Maintenir une moyenne annuelle de 320'000 visiteurs payants.
- 1.2 Augmenter le cash flow.
- 1.3 Améliorer la sécurité des visiteurs.

##### 2. A moyen terme (2015 – 2016)

- 2.1 Améliorer l'accueil des visiteurs au moyen d'installations de qualité.
- 2.2 Consacrer chaque année Fr. 600'000.- aux travaux de conservation/ restauration/ entretien.
- 2.3 Obtenir que Chillon figure sur la liste du Patrimoine mondial de l'Unesco.

##### 3. Objectif durable

Positionner Chillon comme un monument et un site exceptionnels d'importance, non seulement nationale, mais mondiale. Un « must » à visiter à tout prix.



## ESPACE CHILLON 2016

### ENJEUX ET PROJETS STRATEGIQUES 2012-2016

---

- 2

## 2. Rappel : Les trois axes de la stratégie 2005 – 2010

### 1. A court terme (2005 – 2007)

- 300'000 visiteurs annuels payants à fin 2007.

-> **Objectif atteint** : 310'500 visiteurs payants en 2007.

### 2. A moyen terme (2005 – 2010)

- Le visiteur dépense davantage pour des prestations de qualité (objectif: Fr. 20.- à fin 2011) présentant une forte rentabilité ; il revient sur le site de Chillon.

-> **Objectif partiellement atteint** : les tarifs ont été augmentés en 2007 et à la boutique, inaugurée en 2009, la dépense moyenne s'élevait, fin 2011, à Fr. 15.16, au lieu des Fr. 20.00 postulés.

Explication: l'aménagement de la zone extérieure n'a pas encore été réalisé.

### 3. Objectif durable

- Chillon respecte les niches commerciales des autres châteaux du canton.

-> **Objectif atteint** : en renonçant au créneau « mariages », la fondation évite d'empiéter sur les niches commerciales des autres monuments. Président de l'association des châteaux vaudois depuis 2008, le directeur de Chillon est sensible aux difficultés économiques de ces derniers.



## ESPACE CHILLON 2016

### ENJEUX ET PROJETS STRATEGIQUES 2012-2016

- 3

#### 3. Préambule

En préambule, quelques chiffres qui permettent de mesurer l'impact de la stratégie Espace Chillon 2010, laquelle a déployé ses effets de 2005 à 2010.

	2004	2011
Visiteurs payants (jour)	270'000	326'287
dont Suisses	23%	29,5 %
Visites de groupes	2500	2157
Dépense moyenne par visiteur	Fr. 7.35	Fr. 15.16
Nombre d'événements	74	101
Chiffre d'affaires de la fondation	3'100'000	4'889'385

CHILLON

+ SITE CULTUREL  
SUISSE



## ESPACE CHILLON 2016

### ENJEUX ET PROJETS STRATEGIQUES 2012-2016

- 4

#### 4. Les moyens et résultats attendus de la nouvelle stratégie 2012-2016

##### 1. A court terme (2012 – 2014)

##### 1.1 320'000 visiteurs payants chaque année.

##### OBSTACLES :

Un franc fort face à un euro et un dollar faibles constitue une entrave au tourisme en Suisse. En effet, 30% des touristes visitant notre pays viennent de la zone euro et 45% des zones monétaires euro, dollar et livre sterling ! A quoi s'ajoute que près de 70% des nuitées sont liées à des séjours de loisirs « Dans ce type de tourisme, le prix, et donc les taux de change, exercent une influence bien plus importante que dans le tourisme d'affaires qui est, lui, principalement influencé par des évolutions conjoncturelles. » (*source : Suisse Tourisme, 20.01.11*).

La nouvelle stratégie de Suisse Tourisme repose sur une réévaluation des potentiels offerts par les différents pays ciblés, « associée à une redéfinition des priorités en matière de marketing à l'échelle mondiale comme, par exemple, l'intensification des activités au Brésil et en Pologne. » (*Suisse Tourisme, 03.05.11*).

# CHILLON

+ SITE CULTUREL  
SUISSE



## ESPACE CHILLON 2016 ENJEUX ET PROJETS STRATEGIQUES 2012-2016

---

- 5

4. Les moyens et résultats attendus de la nouvelle stratégie 2012-2016 - 1. A court terme (2012 – 2014) - 1.1 320'000 visiteurs payants chaque année.

L'expérience montre toutefois que les effets des variations des taux de change sont différés de six à huit mois, en raison principalement du décalage dans le temps entre le choix d'un voyage et la date de celui-ci. Au plan suisse, les nuitées ont reculé de 2% en 2011.

Une baisse de 3 à 5% du tourisme de loisirs était à craindre pour 2011, 70,5% de nos visiteurs étant des touristes étrangers !

Ce recul n'a heureusement pas été observé puisque nous avons accueilli 326'287 visiteurs du jour et 13'183 visiteurs du soir, soit au total 339'470.

Mais il se pourrait que ce ne soit que partie remise.

# CHILLON

+ SITE CULTUREL  
SUISSE



## ESPACE CHILLON 2016 ENJEUX ET PROJETS STRATEGIQUES 2012-2016

- 6

4. Les moyens et résultats attendus de la nouvelle stratégie 2012-2016 - 1. A court terme (2012 – 2014) - 1.1 320'000 visiteurs payants chaque année.

### MOYENS :

#### **A. Développer le marketing**

##### *A.1 En direction de la Suisse alémanique*

Les actions déjà entreprises (avec Migros Cumulus, Railway, Reka, Swiss Partner, etc.) seront poursuivies. Une nouvelle campagne de spots tv (sur SF) sera menée. Des invitations seront adressées aux grands journaux alémaniques en collaboration avec MVT. Le partenariat établi avec Glacier 3000 (Diablerets-Gstaad) et avec Golden Pass seront poursuivis. Les annonces dans les publications d'autocaristes seront multipliées.

Par ailleurs, il conviendra de développer un partenariat avec le Chaplin's World lorsqu'il s'ouvrira au Manoir de Ban, vraisemblablement en 2014-2015.

# CHILLON

+ SITE CULTUREL SUISSE



## ESPACE CHILLON 2016 ENJEUX ET PROJETS STRATEGIQUES 2012-2016

- 7

4. Les moyens et résultats attendus de la nouvelle stratégie 2012-2016 - 1. A court terme (2012 – 2014) - 1.1 320'000 visiteurs payants chaque année – Moyens: A. Développer le marketing

### A.2 En direction des pays émergents

Nos marchés traditionnels (Etats-Unis, France, Allemagne, Royaume-Uni, Espagne, Italie) resteront prioritaires. Mais à l'instar de Suisse Tourisme, Chillon investira dans les marchés stratégiques de croissance : Russie, Chine, Inde, Pologne, pays du Golfe... Pour mémoire, nous disposons déjà de représentants à Pékin, Bombay et Bangkok.

Nous serons davantage présents dans les différentes bourses touristiques.

Diverses actions seront entreprises avec Suisse Tourisme, l'OTV et MVT dans le but de développer de nouveaux marchés.

Notre coordinatrice du marketing a participé à ITB, la célèbre foire du tourisme de Berlin (mars 2012).

**SWISS is raising the standard between Bangkok and Zurich.**


 The comfort you can only dream of. SWISS Business introduces new fully flat beds with adjustable air cushions, so you can select your ideal comfort and get a beautiful night's sleep. Besides extra personal space, there are a number of outstanding features you'll appreciate:
 

- 2-meter fully flat bed with massage function
- More personal space for work or rest
- Air cushion seat with individual settings - from the firmness of a futon to the softness of a waterbed
- In-flight entertainment on a large personal screen
- Lightweight design for a lower CO<sub>2</sub> consumption

 SWISS flies daily nonstop from Bangkok to Switzerland, with optimum connections to 48 other European destinations. Welcome to the world of SWISS.


 SWISS Business with fully flat bed. SWISS.COM

A STAR ALLIANCE MEMBER

Our sign is a cross. **SWISS**

**Switzerland Super Deluxe**

3 nights **Tk. 129.000\*** only 124.000\*\*  
6 nights **Tk. 162.000\*** only 150.000\*\*

- Fly **SWISS Business** in style to Zurich.
- A **SwissPass** in 1st class.
- Ticket up a mountain\*\* and a **SWISS bag** inclusive daily breakfast and dinner.

**Mono Switzerland Package**

3 nights **Tk. 53.000\*\***  
6 nights **Tk. 65.000\*\***

- Fly **SWISS economy** to Zurich.
- A stay at 3-star hotels with breakfast.
- A 2nd class **SwissPass**.
- Ticket up a mountain\*\* and a **SWISS bag**.

**Switzerland Plus Package**

5 nights in two countries **Tk. 59.000\*\***

- Fly **SWISS** to Zurich.
- A stay for 3 nights/4 days in Switzerland.
- A **Swiss Pass** valid for 4 days.
- Ticket on a popular mountain & a **SWISS bag**.
- 2 extra nights in Paris, Vienna, Rome, Frankfurt, Munich, Barcelona or Venice including LX flights from / to Zurich.

**Swiss Consortium:**

Abacus Travel	0-2538 2287	Diethelm Travel	0-2660 7067	Glorly Travel	0-2652 9040	Majestic Travel	0-2652 2000
N.S. Travel & Tours	0-2246 5659	R.R. Ruggirand Tour	0-2633 3888	Reign International	0-2931 5699	Regale International	0-2635 2450
Roong Sarp Holiday	0-2634 0151	ST. Deluxe Tour	0-2267 2020	Tour Lines	0-2676 2200	Wonderful Worldwide	0-2639 1616

**Fly SWISS in Style. Explore Switzerland by train, bus and boat.**

# CHILLON

+ SITE CULTUREL  
SUISSE



## ESPACE CHILLON 2016 ENJEUX ET PROJETS STRATEGIQUES 2012-2016

- 8

4. Les moyens et résultats attendus de la nouvelle stratégie 2012-2016 - 1. A court terme (2012 – 2014) - 1.1 320'000 visiteurs payants chaque année - Moyens

### B. Offrir des prestations de qualité

La compétitivité se définit avant tout par le rapport qualité-prix, et non par le seul prix. Or notre offre s'est beaucoup étoffée: ouverture d'une boutique style *museum shop*, d'une salle d'armes, d'une salle Pierre II de Savoie; réalisation de 8 séquences audio-visuelles disponibles sur 8 bornes (et sur les audioguides); aménagement d'une cave (45 barriques) où s'opère la vinification du Clos de Chillon; grande exposition sur la sorcellerie; et enfin, mise en fonction du nouvel éclairage du château.

Par ailleurs, nous sommes en passe d'améliorer la sécurité dans le château (détection incendie, vidéosurveillance, sonorisation, etc.)

Dès le mois d'avril 2012, nous offrirons aux visiteurs la possibilité de télécharger le contenu de l'audioguide sur les Iphones/ Ipads, à un tarif avantageux (Fr. 5.-, par exemple).



## ESPACE CHILLON 2016 ENJEUX ET PROJETS STRATEGIQUES 2012-2016

---

- 9

4. Les moyens et résultats attendus de la nouvelle stratégie 2012-2016 - 1. A court terme (2012 – 2014)

### 1.2 Augmenter le cash flow

#### A. Augmentation du prix d'entrée en 2013?

Une légère adaptation du prix du ticket ne serait pas déraisonnable, au vu de l'amélioration constante de nos prestations (audiovisuel, salle d'armes, salle Pierre II de Savoie, aménagement d'une belle cave).

Mais il faut être conscient qu'en comparaison internationale Chillon est cher, ainsi que le montre le tableau suivant qui recense une douzaine de forteresses médiévales (tarifs 2011).

La cherté du franc suisse nous incite à préconiser de reporter l'augmentation du prix d'entrée à 2015, lorsque la zone extérieure sera réaménagée.



## ESPACE CHILLON 2016

### ENJEUX ET PROJETS STRATEGIQUES 2012-2016

- 10

4. Les moyens et résultats attendus de la nouvelle stratégie 2012-2016 - 1. A court terme (2012 – 2014) - 1.2 Augmenter le cash flow.

	Visiteurs/ an	Ticket adulte	Ticket en Fr.
Hallwyl	49'710	Fr. 12.00	12.00
Fort de Sedan (F)	54'653	€ 5.00	6.25
Hohenzollern (Sigmaringen)	80'000	€ 9.00	11.25
Lenzburg	93'570	Fr. 12.00	12.00
Malbrouck (F)	120'662	€ 7.00	8.75
Marksburg (D)	148'000	€ 6.00	7.50
Vianden (Lux)	160'000	€ 6.00	7.50
Gruyères	180'000	Fr. 9.50	9.50
Cochem (D)	200'000	€ 5.00	6.25
<b>Chillon</b>	<b>320'000</b>	<b>Fr. 12.00</b>	<b>12.00</b>
Haut-Koenigsbourg (F)	500'000	€ 8.00	10.00
Neuschwanstein (D)	1'300'000	€ 12.00	15.00

- *Tableau établi sur la base d'un Euro à Fr. 1.25*

# CHILLON

+ SITE CULTUREL  
SUISSE



## ESPACE CHILLON 2016

### ENJEUX ET PROJETS STRATEGIQUES 2012-2016

- 12

4. Les moyens et résultats attendus de la nouvelle stratégie 2012-2016 - 1. A court terme (2012 – 2014) - 1.2 Augmenter le cash flow.

#### B. Augmentation du chiffre d'affaire de la Boutique en 2016

Une augmentation du CA de la Boutique de l'ordre de 50 % devrait être atteinte en 2016 lorsque le nouveau bâtiment aura permis de fusionner notre Boutique et le Bazar (exploité actuellement par notre locataire).

#### C. Amélioration des ventes du Clos de Chillon

Comme on sait, le chiffre d'affaire de la boutique (et celui, concomitant, du Bazar) dépend du nombre de visiteurs et de leur provenance (les Russes sont d'excellents clients). Mais il conviendrait de doper la vente du Clos de Chillon. En 2010, nous avons vendu environ 6'500 bouteilles. Mais la vendange nous aurait permis une « mise » d'environ 12'000 bouteilles. Le tout est évidemment de les vendre...

La vinification et la mise en bouteille au château, associées à une politique de vente plus agressive au plan régional (mailing aux hôteliers-restaurateurs, séances de dégustation) et à une commercialisation en Suisse allemande par la maison Badoux, devraient nous permettre d'augmenter de 20% sur 5 ans le revenu tiré de notre vigne (cf. l'étude de faisabilité).



## ESPACE CHILLON 2016 ENJEUX ET PROJETS STRATEGIQUES 2012-2016

---

- 13

4. Les moyens et résultats attendus de la nouvelle stratégie 2012-2016 - 1. A court terme (2012 – 2014)

### 1.3 Améliorer la sécurité des visiteurs

Outre les nombreuses mesures déjà prises en interne (escaliers, matériel inflammable, etc.), deux étapes de travaux à confier à des entreprises sont en voie d'être réalisés :

- extension de la détection incendie;
- surveillance vidéo, sonorisation et contrôle d'accès (clés électroniques, éventuellement portillon sur le pont d'entrée ...).

# CHILLON

+ SITE CULTUREL  
SUISSE



## ESPACE CHILLON 2016 ENJEUX ET PROJETS STRATEGIQUES 2012-2016

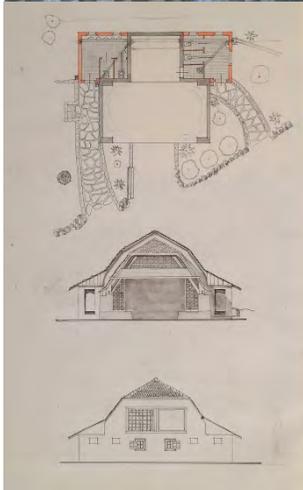
- 14

4. Les moyens et résultats attendus de la nouvelle stratégie 2012-2016 - 1. A court terme (2012 – 2014) - 1.3 Améliorer la sécurité des visiteurs.

Leur mise en œuvre partielle aurait déjà pu se faire du fait que nous disposons d'une provision de Fr. 145'000.- constituée à cette fin. Mais deux opportunités de financement se sont présentées :

- le concours du 200<sup>e</sup> anniversaire de l'ECA.  
Lauréats de ce concours, nous avons reçu le 14 mars 2012 un chèque d'un montant de Fr. 85'600.- ;
- le dédommagement accordé par FMHL pour son projet Hongrin Léman +, soit un total de Fr. 200'000.- pour la surveillance vidéo, la couverture audio, voire le contrôle d'accès; conformément à la convention signée le 11.05.2011.

Les travaux de sécurisation devraient donc être terminés à fin 2012.



## ESPACE CHILLON 2016

### ENJEUX ET PROJETS STRATEGIQUES 2012-2016

- 15

#### 4. Les moyens et résultats attendus de la nouvelle stratégie 2012-2016

### 2. A moyen terme (2015 – 2016)

#### 2.1 Améliorer l'accueil des visiteurs au moyen d'installations de qualité

De l'avis général, la visite du château de Chillon est beaucoup plus attrayante depuis que divers aménagements muséographiques ont été réalisés. Mais l'accueil des visiteurs laisse encore à désirer.

- toilettes extérieures vétustes
- « Bazar » manquant de « classe » en raison de son exigüité
- absence de cafétéria
- aménagement paysager de piètre qualité (containers de déchets visibles, etc.)

CHILLON

+ SITE CULTUREL  
SUISSE



## ESPACE CHILLON 2016

### ENJEUX ET PROJETS STRATEGIQUES 2012-2016

- 16

4. Les moyens et résultats attendus de la nouvelle stratégie 2012-2016 - 2. A moyen terme (2015 – 2016) - 2.1 Améliorer l'accueil des visiteurs au moyen d'installations de qualité

Il convient donc de procéder à d'importants travaux :

- réunion de la boutique exploitée par la fondation et du Bazar (exploitation privée) sur un site unique
- construction d'une cafétéria avec vue sur le lac
- remodelage (avec coin jeux pour enfants) et replantation des jardins
- réalisation de nouveaux WC extérieurs



## ESPACE CHILLON 2016

### ENJEUX ET PROJETS STRATEGIQUES 2012-2016

- 17

4. Les moyens et résultats attendus de la nouvelle stratégie 2012-2016 - 2. A moyen terme (2015 – 2016) - 2.1 Améliorer l'accueil des visiteurs au moyen d'installations de qualité

#### A. Réalisation

- **Aménagement paysager** : se fondant sur l'étude Amphoux – Hüsler, la fondation devrait solliciter l'Etat.
- **Cafétéria** : Là aussi la dimension commerciale du projet nous exclut de la LADE, à tout le moins pour une aide à fonds perdu. Un prêt sans intérêt pourrait toutefois être envisagé. La fondation devra donc compter sur une participation financière du futur exploitant et recourir à un prêt hypothécaire.
- **Nouvelle boutique** : son financement devrait être assuré par notre fondation avec l'apport d'éventuels partenaires (alimentation, horlogerie).
- **WC publics extérieurs** : étant utilisés autant par les promeneurs que par nos visiteurs, leur construction doit être prise en charge par l'Etat de Vaud. Dans la négative, il faudra envisager de les supprimer. Les clients de la cafétéria pourront disposer d'installations ad hoc conçues à leur intention.



## ESPACE CHILLON 2016 ENJEUX ET PROJETS STRATEGIQUES 2012-2016

### B. Coût de construction

Après examen approfondi des diverses possibilités, le groupe de travail Bernard Verdon–Antoine Graf–Jean Pierre Pastori préconise le modèle suivant:

Désignation	Surface en m2	Prix unitaire	Coût total TTC
Boutique	200	4'000 Fr./ m2	800'000
Cafétéria	270	4'000	1'080'000
Equipement exploitation			200'000
Mobilier			100'000 *
Terrasse	48	500	24'000 *
Aménagement Bazar			70'000
WC cafétéria	58	4'000	232'000
Concours d'architecture			155'000
<b>Total 1</b>	<b>583</b>		<b>± 2'700'000</b>

\* Doit être pris en charge par l'exploitant

Aménagements paysagers	7'000	150	1'050'000
WC extérieurs publics	23	4'000	92'000
<b>Total 2</b>			<b>± 1'200'000</b>
<b>Total global (1+2)</b>			<b>± 3'900'000</b>



## ESPACE CHILLON 2016

### ENJEUX ET PROJETS STRATEGIQUES 2012-2016

- 19

4. Les moyens et résultats attendus de la nouvelle stratégie 2012-2016 - 2. A moyen terme (2014 – 2016) - 2.1 Améliorer l'accueil des visiteurs au moyen d'installations de qualité

#### C. Financement

Nous partons de l'idée que ni les WC extérieurs publics, ni l'aménagement paysager ne doivent être à la charge de la FCC. Ces chantiers-là doivent clairement être financés par les pouvoirs publics. La Fondation aurait, en revanche, à assumer le coût de la mise en valeur du Bazar rendu à sa vocation première (env. Fr. 70'000.-). En sorte que le montant des travaux à financer serait de l'ordre de Fr. 2'700'000.-.

La Loterie romande ne peut être sollicitée pour le financement de la boutique et de la cafétéria (projets de nature commerciale), mais elle pourrait l'être pour d'autres projets de la fondation tels que la restauration des façades lac (à titre de comparaison, le château d'Oron a touché en tout quelque 1'500'000.-). Les montants prévus pour les façades et figurant dans le plan quinquennal de la Commission technique seraient alors affectés à la zone extérieure.

A noter encore que la Loterie romande a attribué d'importants dons pour l'amélioration des infrastructures destinées aux visiteurs, tant au château de La Sarraz qu'aux mines de sel de Bex. Elle a participé également au financement des jardins de l'Union internationale pour la conservation de la nature, à Gland.

# CHILLON

+ SITE CULTUREL  
SUISSE



## ESPACE CHILLON 2016 ENJEUX ET PROJETS STRATEGIQUES 2012-2016

- 20

4. Les moyens et résultats attendus de la nouvelle stratégie 2012-2016 – 2. A moyen terme (2014 – 2016) - 2.1 Améliorer l'accueil des visiteurs au moyen d'installations de qualité – C. Financement

La structure de financement pourrait être la suivante:

Dissolution de réserves	875'000	<i>Disponible:</i> 230'000 prov. Accueil 280'000 prov. F&B 175'000 prov. concours 100'000 prov. Zone ext. <i>A constituer:</i> 90'000 prov. s/ ex. 2012
Budget CT (transfert de charges)	145'000	
Contribution exploitant cafétéria	300'000	
LADE (prêt sans intérêts)	1'330'000	
Contribution fournisseur alimentation	50'000	
<b>Total</b>	<b>2'700'000</b>	



## ESPACE CHILLON 2016

### ENJEUX ET PROJETS STRATEGIQUES 2012-2016

- 21

4. Les moyens et résultats attendus de la nouvelle stratégie 2012-2016 - 2. A moyen terme (2014 – 2016) - 2.1 Améliorer l'accueil des visiteurs au moyen d'installations de qualité – E. Planning

Le principe d'un concours d'architecture a été approuvé par le Conseil de fondation le 6 décembre 2011.

Ce concours sera lancé au printemps 2012.

#### Planning du concours d'architecture 2011-2015

n° tâche	2011	2012	2013	2014	2015
1. établissement du programme					
2. évaluation ordre de grandeur					
3. traitement dossier par FCC					
4. contacts avec investisseurs					
5. information aux communes					
6. prise de contact canton					
7. concours d'investisseurs					
8. finalisation programme concours					
9. concours d'architecture					
10. projet préparation exécution					
11. finalisation PACV					
12. enquête publique					
13. chantier					
14. inauguration et mise en service					

CHILLON

+ SITE CULTUREL  
SUISSE



## ESPACE CHILLON 2016

### ENJEUX ET PROJETS STRATEGIQUES 2012-2016

- 22

4. Les moyens et résultats attendus de la nouvelle stratégie 2012-2016 - 2. A moyen terme (2014 – 2016)

#### 2.2 Consacrer chaque année Fr. 600'000.- en moyenne chaque année aux travaux de conservation/restauration/entretien

Compte-tenu de l'importance des travaux de restauration à effectuer (tour B et façades lac), il serait souhaitable que la Commission technique voie son budget annuel passer de Fr. 500'000.- à Fr. 600'000.- .

Mais, tenant compte des effets négatifs (sur le CA de la boutique, et sur celui des locations, ainsi que sur la nouvelle mise en lumière) qu'entraîneraient les échafaudages de la tour B et ceux des façades lac, tenant compte surtout du problème de liquidités que poserait le lancement de ce chantier de restauration en 2012 déjà, le Conseil de fondation (séance du 6 décembre 2011) a approuvé le plan quinquennal 2012-2017 de la Commission technique. Ce plan prévoit le maintien de la dotation actuelle (Fr. 500'000.-) jusqu'en 2015 (inclus), une augmentation à Fr. 700'000.- en 2016, et une stabilisation à Fr. 600'000.- en 2017.

4. Les moyens et résultats attendus de la nouvelle stratégie 2012-2016 - 2. A moyen terme (2014 - 2015) - 2.2 Consacrer chaque année Fr. 600'000.- aux travaux de conservation/restauration/entretien

**Situation des liquidités**

*Présumposés:*

Ruban de Fr. 500'000.-/an, concentration des travaux sur la zone extérieure en 2014, versement des contributions des partenaires au début 2014, et ouverture de la boutique au plus tard en mars 2015. Ce qui laisserait suffisamment de liquidités pour supporter les Fr. 545'550.- de travaux à la charge de la fondation pour l'année 2014 et de Fr. 67'500.- (amortissement) pour l'année 2015

	Estimé 2011	Estimé 2012	Estimé 2013	Estimé 2014	Estimé 2015
<b>Total trésorerie début d'année</b>	1'176'606	1'152'157	811'585	913'315	-35'494
Excédent d'entrée de fonds provenant de l'exploitation (cash-flow)	225'551	9'428	351'730	194'391	304'778
Subvention cantonale	250'000	250'000	250'000	250'000	250'000
Total des liquidités relatives aux travaux considérés comme incontournables (budget CT)	-500'000	-600'000	-500'000	-500'000	-500'000
Aménagement de l'extérieur (Boutique et Espace F&B)*				-893'200	-73'200
<b>Trésorerie en fin d'année, avec un prêt hypothécaire</b>	<b>1'152'157</b>	<b>811'585</b>	<b>913'315</b>	<b>-35'494</b>	<b>-53'916</b>
Aménagement de l'extérieur (Boutique et Espace F&B), prêt sans intérêts**				-587'500	-67'500
<b>Trésorerie en fin d'année, en cas de prêt sans intérêts (LADE)</b>	<b>1'152'157</b>	<b>811'585</b>	<b>913'315</b>	<b>270'206</b>	<b>257'484</b>

\*coût net à charge de la Fondation, y compris amortissements et intérêts hypothécaires

\*\*coût net à charge de la Fondation, y compris amortissements

# CHILLON

+ SITE CULTUREL  
SUISSE



## ESPACE CHILLON 2016

### ENJEUX ET PROJETS STRATEGIQUES 2012-2016

- 24

#### 4. Les moyens et résultats attendus de la nouvelle stratégie 2012-2016

### 3. Objectif durable

Positionner Chillon comme un monument et un site exceptionnels, d'importance, non seulement nationale, mais mondiale.

#### A. Valorisation de la marque Château de Chillon

Les démarches menées, ces deux dernières années, avec la société Tradamarca, ont eu pour résultat que les trois marques ci-dessous sont protégées en Suisse pour une palette assez large de produits et services (canifs, montres, chocolat, papeterie, vidéo, vins, restaurant ; promotion, vente au détail).





## ESPACE CHILLON 2016 ENJEUX ET PROJETS STRATEGIQUES 2012-2016

---

- 25

4. Les moyens et résultats attendus de la nouvelle stratégie 2012-2016 - 3. Objectif durable - A. Valorisation de la marque  
*Château de Chillon*

En assortissant ces trois marques du symbole ®, nous signifierons clairement qu'il s'agit de marques enregistrées. Et nous veillerons à ce que l'image du château ainsi que l'expression verbale « Château de Chillon » ne soit pas exploitée par des tiers sans notre consentement.

Plus généralement, nous nous efforcerons d'obtenir le paiement de droits de licence pour divers produits, à commencer par les cartes postales.

# CHILLON

+ SITE CULTUREL  
SUISSE



## ESPACE CHILLON 2016

### ENJEUX ET PROJETS STRATEGIQUES 2012-2016

- 26

4. Les moyens et résultats attendus de la nouvelle stratégie 2012-2016 - 3. Objectif durable

#### B. Obtenir pour Chillon le « label » Patrimoine mondial de l'Unesco (à l'instar des châteaux de Bellinzone)

L'obtention d'un tel label renforcerait le positionnement de Chillon comme site touristique incontournable, d'intérêt mondial.

Forces
Architecture exceptionnelle, changeante selon le point de vue
Situation exceptionnelle : une île sous la montagne
Paysage exceptionnel : château, lac, Dents du midi
Mille ans d'histoire
Fonction essentielle : garder le passage entre la Bourgogne et l'Italie

# CHILLON

+ SITE CULTUREL  
SUISSE



## ESPACE CHILLON 2016

### ENJEUX ET PROJETS STRATEGIQUES 2012-2016

- 27

4. Les moyens et résultats attendus de la nouvelle stratégie 2012-2016 - 3. Objectif durable - *Obtenir pour Chillon le « label » Patrimoine mondial de l'Unesco (à l'instar des châteaux de Bellinzone)*

#### Faiblesses

Lavaux a obtenu ce label en 2008

La Suisse bénéficie déjà de 10 sites inscrits au « Patrimoine mondial de l'Unesco ». Ce qui est beaucoup par rapport à sa surface et à sa population.

L'Office fédéral de la culture (qui établit la liste des candidatures) a décidé de faire une « pause » de quelques années (elle devrait prendre fin en 2014 )

L'Unesco privilégie maintenant les biens culturels et naturels d'autres régions du monde, et entend « fortement limiter l'inscription d'autres villes, palais, châteaux forts et églises d'Europe ».

# CHILLON

+ SITE CULTUREL  
SUISSE



## ESPACE CHILLON 2016 ENJEUX ET PROJETS STRATEGIQUES 2012-2016

- 28

4. Les moyens et résultats attendus de la nouvelle stratégie 2012-2016 - 3. Objectif durable - *Obtenir pour Chillon le « label » Patrimoine mondial de l'Unesco (à l'instar des châteaux de Bellinzone)*

### Notre atout :

Chillon répond à notre sens à deux exigences posées par l'Unesco :

- Offrir un exemple éminent d'un type de construction ou d'ensemble architectural ou de paysage illustrant une ou des période(s) significative de l'histoire humaine;
- Représenter un chef-d'œuvre du génie créateur humain.

Le Directeur de l'Office fédéral de la culture, M. Jean-Frédéric Jauslin, a suggéré une piste à suivre: l'extension du site de Lavaux à Chillon (Chillon est dans Lavaux, du moins sur le plan viticole).

Mais, approchée, la Commission intercommunale de Lavaux, dans sa lettre du 6 mars 2012, n'a trouvé que des obstacles à faire valoir, qui rendent une telle extension difficilement réalisable...

Nous allons donc reprendre contact avec le responsable du dossier Unesco à l'OFC.



## ESPACE CHILLON 2016

### ENJEUX ET PROJETS STRATEGIQUES 2012-2016

- 29

4. Les moyens et résultats attendus de la nouvelle stratégie 2012-2016 - 3. Objectif durable - *Obtenir pour Chillon le « label » Patrimoine mondial de l'Unesco (à l'instar des châteaux de Bellinzone)*

#### Procédure:

Etape	Échéance
1. Discussion avec OFC et OFEFP (Office fédéral de l'environnement, des forêts et du paysage)	2 <sup>ème</sup> semestre 2012
2. Obtention de l'accord du Conseil d'Etat	2013
3. Si accord du canton et des 2 offices : sollicitation du Conseil fédéral	Début 2014
4. Si accord du Conseil fédéral, établissement du dossier de candidature complémentaire	Fin 2014
5. Transmission du dossier par voie diplomatique au Centre du patrimoine mondial	Début 2015
6. Décision du Comité du patrimoine mondial	Courant 2015



## ESPACE CHILLON 2016

### ENJEUX ET PROJETS STRATEGIQUES 2012-2016

- 30

4. Les moyens et résultats attendus de la nouvelle stratégie 2012-2016 - 3. Objectif durable - *Obtenir pour Chillon le « label » Patrimoine mondial de l'Unesco (à l'instar des châteaux de Bellinzone)*

Subsidiairement, il convient de valoriser l'histoire culturelle du château.

Une série de cartes postales reproduisant six tableaux en lien avec Chillon sera publiée pour être vendue à notre boutique : *Castle of Chillon* de Turner (1809), *Le Prisonnier de Chillon* de Delacroix (1834), *Promenade devant Chillon* de Bocion (1868), *Le Château de Chillon* de Courbet (1874), *Château de Chillon* de Amiet (1907) et de Sarto (2010).

Ces cartes compléteront nos précédentes publications:

- *Château de Chillon: le fief de la rêverie romantique* (mini Zoé, 2008)
- *Chillon – photographies* de Régis Colombo (Favre, 2009)
- *Chillon – A Literary Guide*, de Patrick Vincent (FCC, 2010)
- *Droit de visite – un siècle à portes ouvertes* (FCC, 2011)

(Ces quatre publications seront augmentées, en 2013, d'une cinquième, en russe, recensant les textes des auteurs russes évoquant Chillon).

ainsi que

- *Musiques de la Cour de Savoie au château de Chillon* (CD, 2008)

CHILLON

+ SITE CULTUREL  
SUISSE



## ESPACE CHILLON 2016 ENJEUX ET PROJETS STRATEGIQUES 2012-2016

- 31

4. Les moyens et résultats attendus de la nouvelle stratégie 2012-2016 - 3. Objectif durable

### C. Faire partie d'un réseau des grands châteaux européens

Bien que rien ne s'oppose à ce qu'une candidature à l'Association européenne des châteaux soit rapidement déposée, on peut repousser cette démarche à la 3<sup>e</sup> phase de la présente stratégie, en écho à la candidature au Patrimoine mondial.

Patrimonium Castellorum Europae, qui a son siège à Bruxelles, compte parmi ses membres des représentants d'Italie, d'Allemagne, du Luxembourg, de Belgique, de Slovénie, de Finlande, de Suède, de Russie, d'Estonie, de Lettonie, de Lituanie et d'Autriche, qui tous souhaitent unir leurs efforts et se positionner en Europe.

# CHILLON

+ SITE CULTUREL  
SUISSE



## ESPACE CHILLON 2016 ENJEUX ET PROJETS STRATEGIQUES 2012-2016

---

- 32

4. Les moyens et résultats attendus de la nouvelle stratégie 2012-2016 - 3. Objectif durable - C. Faire partie d'un réseau des grands châteaux européens

L'association a pour objet le développement de la coopération culturelle entre les pays européens par le biais de ses châteaux-membres, l'approfondissement de la connaissance de leur histoire et de leur art ainsi que la promotion du tourisme et de l'économie.

Elle participe à l'échange d'expériences professionnelles et d'idées en matière d'organisation de châteaux, de gestion de musées, de préservation de monuments historiques, de culture, de tourisme, etc.

### 5. Conclusion

En atteignant la majeure partie de ces objectifs, la fondation installerait le château de Chillon pour longtemps en tête des monuments helvétiques et le placerait en excellente position au plan international.

Jean Pierre Pastori / mars 2012