

RAPPORT AU CONSEIL COMMUNAL D'YVERDON-LES-BAINS

concernant

une demande de crédit d'investissement de Fr. 2'500'000.- afin de participer à la recapitalisation de la société Cité des Bains SA

Monsieur le Président,
Mesdames et Messieurs les Conseillers,

Préambule

Les mêmes circonstances et les mêmes besoins urgents amènent la Municipalité à vous présenter simultanément deux demandes de recapitalisation pour deux sociétés en vue du domaine touristique, Grand Hôtel des Bains SA (PR12.23PR) et Cité des Bains SA. Ce n'est certes pas une conjonction heureuse, mais cet état de fait conduit les autorités à prendre leurs responsabilités dans leur rôle d'actionnaire majoritaire, tant pour la situation de crise présente que pour l'avenir des deux établissements.

La responsabilité des collectivités publiques en matière de participations auprès des personnes morales a été renforcée au travers de la loi sur les participations de l'Etat et des communes auprès des personnes morales (LPECPM). Il s'agit d'une part de la consolidation du suivi des participations majoritaires ou de celles dont les enjeux financiers sont susceptibles d'affecter substantiellement les ressources communales, et d'autre part, de l'obligation de réfléchir périodiquement aux objectifs stratégiques auxquels répondent ces participations.

A cet égard toute demande d'investissement complémentaire offre l'opportunité, si l'exercice n'avait pas été formellement fait précédemment, de revisiter les objectifs stratégiques fixés initialement et de s'interroger sur leur actualité.

Le présent préavis poursuit donc un double objectif, celui de vous présenter une demande de crédit d'investissement à hauteur de 2.5 millions de francs pour le centre thermal et de vous dessiner les grandes lignes d'une orientation stratégique à confirmer.

Cité des Bains SA : genèse et développement

L'histoire témoigne du bonheur et des vicissitudes des bains thermaux d'Yverdon-les-Bains, dont on trouve la trace dès le Moyen âge. La source d'eau sulfureuse et différents bâtiments et bains ont navigué tantôt en mains privées, tantôt sous les auspices communaux, en fonction des mouvements de l'histoire et de l'économie.

En 1961, la Commune rachetait à la Hoirie Masraff, une superficie de 22'611 m² correspondant au Parc d'Entremonts et à la Villa. Dans le même temps, elle se portait acquéreur des bâtiments et terrains en mains de la société Cité des Bains SA (l'ancien hôtel des Bains, la Rotonde, l'établissement thermal, la source et une surface de terrain boisé de 24'000 m²) ; le tout pour la somme de Fr. 1'475'000.-, avec la ferme intention de lancer une étude de réhabilitation des bains thermaux.

En 1976, le Conseil communal décidait de remettre en activité les Bains d'Yverdon, dont l'exploitation avait cessé à fin 1959. La volonté et l'argumentation de l'époque étaient fondées sur les bienfaits médicaux des bains thermaux, que l'on parle de curistes

individuels ou de patients adressés par la médecine. Tant le département de la santé, que l'hôpital d'Yverdon s'associaient à l'opération. Cette relance s'effectuait par le biais de la société Cité des Bains SA, avec un assainissement financier et une recapitalisation à hauteur de Fr. 500'000.-. Un cautionnement était accordé pour l'emprunt que devait contracter la société pour réaliser la construction du centre thermal.

En février 1980 (préavis 7/1980), en réponse à la motion de Monsieur le Conseiller Robert Liron, la Municipalité informait des difficultés financières de Cité des Bains SA, liées notamment au dépassement du coût des travaux de construction (Fr. 1'270'000.-) et à des coûts d'exploitation dépassant toutes les prévisions, en raison du développement du pôle médicalisé du centre thermal. Il était procédé à un assainissement financier par un abandon de créances et la prise en charge des amortissements et intérêts. On constate à cette occasion, dès l'origine, que le dimensionnement du centre thermal et la cohabitation entre les prestations médicales et la clientèle privée posaient problème.

En janvier 1982 (préavis 3/1982), un nouveau soutien substantiel était apporté à Cité des Bains SA pour réaliser un agrandissement de ses installations (création d'un bassin extérieur, d'une aile médicale, transformation des bâtiments existants). Le montant des travaux, Fr. 5'398'500.- était financé par une recapitalisation à hauteur de 1 million de francs ainsi qu'un emprunt de 4 millions de francs. Une nouvelle prise en charge des intérêts et amortissements pour les années 1982 et 1983 était décidée, une subvention accordée pour les traitements médicaux ainsi qu'un cautionnement d'un emprunt de près de 8 millions.

1988 voit la naissance de l'association médicale du centre thermal d'Yverdon-les-Bains (préavis 14/1988), ayant pour but d'assurer les soins médicaux, de physiothérapie et d'O.R.L au centre thermal. Cette forme juridique permettait de compléter le subventionnement fédéral et communal par un apport cantonal, comme le canton le faisait pour le centre de Lavey-les-Bains. Le subventionnement communal s'élevait alors à Fr. 40'000.- annuels.

En 1997 (préavis 22/1997), l'actionnaire majoritaire accordait un nouveau coup de pouce à Cité des Bains SA, en acceptant le cautionnement d'un emprunt de 1 millions de francs pour permettre le financement de travaux de forage destinés à identifier de nouvelles sources.

1999 (préavis 27/1999) marque le soutien de la ville avec une nouvelle recapitalisation à hauteur de 1 million de francs. L'analyse des résultats du centre thermal sur dix ans permettait de constater un niveau d'endettement contenu mais élevé (avec une moyenne de 15 millions d'emprunt) et un tassement des entrées et des prestations médicales. La concurrence des centres thermaux valaisans était déjà relevée, nécessitant d'ajuster et de moderniser une nouvelle fois les installations. Le montant des travaux était devisé à Fr. 3'900'000.-.

2004 (préavis 39/2004) connaît une nouvelle intervention en faveur de Cité des Bains SA avec une augmentation du capital de Fr. 1'300'000.- dont la commune souscrivait pour Fr. 700'000.-. Les motifs invoqués tenaient au renchérissement substantiel des travaux présentés en 1999, indispensables pour mettre à niveau l'offre par rapport aux concurrents. En dépit des efforts de réduction par rapport aux devis présentés par les architectes et maîtres d'état, le projet réalisé atteignait les Fr. 6'668'812.- en lieu et place des Fr. 3'900'000.- prévus initialement. Un sérieux tassement des entrées, traduisant une baisse d'attractivité, était constaté.

Finalement, en 2007, une intervention plus marginale avait lieu (préavis 28/2007) pour permettre l'agrandissement du parking du centre thermal, grâce à un crédit d'investissement de Fr. 195'000.-.

La politique communale de soutien au centre thermal

A la lecture de cet historique, plusieurs constats s'imposent à nous :

- Le manque de capitaux propres. Il en résulte l'impossibilité de faire face aux investissements rendus nécessaires par le vieillissement des installations, la mise en conformité (les standards sont de plus en plus élevés en matière sanitaire) et l'adaptation du centre aux besoins de la clientèle. Le recours à l'emprunt est donc systématique avec pour conséquence des charges financières qui pèsent sur le compte de résultat du centre thermal.
- les résultats commerciaux sont très fluctuants. Ils dépendent d'au moins 3 facteurs : les conditions météorologiques (lesquelles déterminent à 80% le taux de fréquentation); l'état de la concurrence (avec l'ouverture et la modernisation d'autres centres thermaux) ; la conjoncture économique. Le tableau récapitulatif ci-dessous témoigne de ces fluctuations mais surtout d'un très net tassement des entrées depuis les années 2000. A cet égard, une hypothèse de ce tassement se trouve dans la multiplication des centres thermaux en Romandie comme en Suisse allemande. Par ailleurs, les installations vieillissent, le goût du public évolue et nécessite une adaptation de la conception même du centre.

<i>Année</i>	Entrées piscines
1990	325'914
1991	333'514
1992	324'378
1993	321'060
1994	327'913
1995	300'994
1996	311'459
1997	309'211
1998	300'916
1999	306'048
2000	302'359

<i>Année</i>	Entrées piscines
2001	291'664
2002	260'134
2003	243'524
2004	275'200
2005	273'883
2006	280'116
2007	279'399
2008	271'217
2009	263'623
2010	260'607
2011	242'637

La situation actuelle

Le centre thermal se trouve dans une phase délicate pour trois motifs :

1) D'une part, la baisse du chiffre d'affaires ne permet pas de dégager une marge d'au financement suffisante afin de financer les nouveaux investissements. D'autre part, une augmentation du capital actions doit être envisagée à moyen terme pour permettre un meilleur équilibre entre les fonds propres et les fonds étrangers.

2) Le centre thermal a dû lancer ces deux dernières années une opération d'assainissement des infrastructures techniques en raison des exigences posées par le service de la consommation et des affaires vétérinaires (SCAV). Le montant de ces travaux s'élève à plus de 6 millions de francs. Le financement est actuellement assuré par un prêt LADE à fonds

perdus de Fr. 830'000.- et un prêt LADE/LPR, sans intérêt de Fr. 4'430'000.- correspondant à 80% des frais à engager, le solde de 20% devant être apporté par la société sous forme de fonds propres, soit Fr. 1'315'000.-. A ce stade, des études sont planifiées pour un montant de Fr. 1'040'000.-.

D'autres entretiens urgents, ascenseurs, toiture, sécurité et bassins, doivent être entrepris pour un montant de Fr. 1'500'000.-.

3) Pour terminer, un manque de liquidités se profile, d'ici la fin de l'année 2012, début d'année 2013, en raison de résultats commerciaux incertains. Ce dernier est évalué à environ Fr. 500'000.-.

La recapitalisation à hauteur de 2.5 millions de francs.

En sa qualité d'actionnaire majoritaire, la Ville d'Yverdon-les-Bains doit prendre ses responsabilités pour permettre à la société de passer ce cap difficile, tout en réfléchissant à des solutions à plus long terme qui n'obèrent pas la capacité d'investissement de la ville en faveur de la collectivité publique.

A très court terme, les besoins financiers incompressibles ont été évalués à 2.5 millions de francs, se répartissant comme suit :

- Travaux urgents : Fr. 700'000.- répartis à raison de Fr. 200'000.- pour le remplacement d'ascenseurs et de Fr. 500'000.- pour des travaux sanitaires, d'étanchéité, de ventilation, etc. ;
- Fonds propres : Fr. 1'800'000.- dont une partie est destinée à financer les travaux de mise à niveau des installations techniques, pour lesquels Cité des Bains a obtenu des financements cantonaux, et l'autre partie permettra d'assurer les liquidités nécessaires à assurer l'exploitation de l'établissement.

La Municipalité, sous réserve de l'autorisation du Conseil, entend donc souscrire à cette augmentation du capital, nonobstant sa volonté de revoir sa stratégie à l'égard de Cité des Bains SA.

Elle réserve le droit des autres actionnaires, sachant que l'augmentation du capital devra faire l'objet d'une annonce publique et que la Municipalité cèdera des parts si des souscripteurs privés se montraient intéressés.

Les orientations stratégiques à l'étude

Si elle a le souci de préserver un instrument majeur de sa politique touristique et de son identité (Yverdon-les-Bains, ville d'eau), elle a le devoir de s'interroger également sur son rôle en qualité de collectivité publique dans le devenir de cet établissement. Sa préoccupation est de même nature que pour le Grand Hôtel des Bains : sa participation est-elle « le moyen le plus économe, efficace et efficient pour atteindre le but recherché ? » (art. 4. al.2 de la LPECPM¹).

1. A court terme

La Ville d'Yverdon-les-Bains souhaite donner les moyens de sauvegarder un élément majeur de son attractivité touristique. Pour ce faire, une intervention urgente permettant de franchir un cap difficile est indispensable, avant toute autre action.

Le centre thermal, s'il veut survivre face à la concurrence doit absolument consentir des investissements importants, de l'ordre de minimum 20 millions de francs. Il s'agit de revoir entièrement la distribution des espaces d'accueil (hall d'entrée, vestiaires, cafétéria,

¹ Loi sur la participation de l'Etat et des communes aux personnes morales – 17 mai 2005

douches, espaces bien-être, etc.) et d'offrir, sur les trois volets (santé, bien-être et détente) des installations de haut niveau. Or, la ville ne peut supporter seule ces investissements.

Un groupe de travail paritaire sera donc mis en place, composé de représentants de la Municipalité et du Conseil d'administration, de spécialistes de la branche hôtelière et du thermalisme et de la société PriceWaterhouse, avec pour mandat de proposer des stratégies alternatives à une recapitalisation massive par la Ville.

Pour ce qui est de la gouvernance de la société, la Municipalité entend revoir, comme pour le Grand Hôtel des Bains, la composition du Conseil d'administration, à la fois en réduisant le nombre de ses membres, mais également en renforçant l'expertise en son sein.

2. A moyen terme

A l'examen de la situation financière respective de Cité des Bains SA et de Grand Hôtel des Bains SA, l'on constate les problèmes structurels que ces deux sociétés connaissent depuis leur constitution, avec une sous-capitalisation qui entraîne des charges d'amortissement insupportables en cas d'année de « vaches maigres » et ne leur permet pas de procéder aux investissements indispensables à moderniser les installations pour les rendre concurrentielles. L'actionnaire majoritaire lui-même ne peut se substituer en permanence aux sociétés, sans se mettre en danger au niveau du poids de l'endettement.

A terme, c'est-à-dire une fois la situation redressée, il s'agira donc de trouver des partenaires prêts à investir dans la société.

Comme indiqué dans le préavis concernant le Grand Hôtel, la Municipalité souhaite renforcer les synergies entre le centre thermal et l'établissement hôtelier, à la fois pour développer des stratégies commerciales cohérentes et disposer d'une taille critique optimale à un management renforcé.

La Municipalité souhaite donc aujourd'hui que soit examinée l'option d'un rapprochement entre les deux établissements, sous une forme et des modalités à étudier par des spécialistes.

3. A long terme

Quoi qu'il en soit, la Municipalité ne peut exclure aujourd'hui d'ouvrir à terme le capital à des investisseurs privés ou institutionnels. D'une part en raison des moyens financiers à consentir pour la survie de Cité des Bains SA. Mais d'autre part, parce qu'il appartient d'étudier la pertinence de confier la gestion de tels établissements au secteur privé, afin que la collectivité puisse se concentrer sur des enjeux d'intérêt public.

Il est intéressant de constater qu'un grand spécialiste du thermalisme, M. Gérard André, évoquait récemment dans le magazine *Entreprise romande* (numéro 5, juillet 2012), les enjeux et la rentabilité des centres thermaux en Suisse : « *mises à part quelques rares exceptions, la majorité des établissements fonctionne bien et est rentable [...]. La notion de thermalisme a évolué ces dernières années. Elle impliquait une dimension santé [...] Cela reste toujours le cas, mais cet aspect du thermalisme a perdu de sa force au profit d'un nouveau positionnement des centres thermaux, vu non seulement comme des espaces de bien être, mais encore comme des lieux de jeu et de relaxation pour toute la famille.* ».

Il était également évoqué qu'une centaine de millions de francs allaient être investis dans les toutes prochaines années pour la rénovation des installations existantes et la construction de nouvelles. Il s'agit donc des enjeux d'une branche économique, le thermalisme, qui semble promise à un bel avenir, pour autant que les établissements puissent concilier les besoins paradoxaux de la clientèle : détente, santé et aspects ludiques. Comme le relevait encore M. Gérard André : « *Il faut le reconnaître, d'une certaine façon, le tourisme wellness grandit aussi sur certains maux de nos sociétés modernes.* »

Coût et financement

La dépense n'était pas inscrite au plan des investissements, puisqu'il s'agit d'une dépense conjoncturelle.

Les charges annuelles d'exploitation s'élèvent à Fr. 34'000.- et comprennent uniquement les frais d'intérêts variables du capital investi.

Conclusion

La Municipalité a conscience de l'enjeu de la présente demande. Elle a exposé en toute transparence les problématiques et les choix difficiles auxquels elle se trouve aujourd'hui confrontée. Il est temps pour elle de mettre en œuvre une stratégie plus adaptée à un secteur aujourd'hui pris en charge par des grands groupes suisses ou européens, tout en gardant à l'esprit l'attachement que les yverdonnois ont pour des établissements qu'ils ont contribué à soutenir depuis plusieurs décennies.



Vu ce qui précède, nous avons l'honneur de vous proposer, Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs les Conseillers, de prendre la décision suivante :

LE CONSEIL COMMUNAL D'YVERDON-LES-BAINS
sur proposition de la Municipalité,
entendu le rapport de sa Commission des Finances et
considérant que cet objet a été régulièrement porté à l'ordre du jour,

décide :

Article 1: La Municipalité est autorisée à participer à l'augmentation du capital de la société Cité des Bains SA ;

Article 2: Un crédit d'investissement de Fr. 2'500'000.- lui est accordé à cet effet ;

Article 3: La dépense sera financée par la trésorerie générale et imputée au compte no 915.3201 « Parts de sociétés ».

Article 4 : Le Conseil communal prend acte des réflexions stratégiques mises en place pour le devenir de la société Cité des Bains SA.

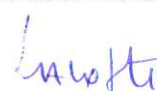
AU NOM DE LA MUNICIPALITE

Le Syndic



D. von Siebenthal

La Secrétaire



S. Lacoste

Délégué de la Municipalité : Monsieur D. von Siebenthal, syndic.