

RAPPORT AU CONSEIL COMMUNAL D'YVERDON-LES-BAINS

concernant

une demande de crédit d'investissement de Fr. 2'300'000.- afin de participer à la recapitalisation de la société du Grand Hôtel des Bains SA

Monsieur le Président,
Mesdames et Messieurs les Conseillers,

Préambule

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, du renforcement 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 triple objectif, celui de présenter au Conseil communal une demande de crédit d'investissement à hauteur de 2.3 millions de francs pour le Grand Hôtel des Bains ; d'autre part, de communiquer les résultats globaux de l'audit commandé à la société PriceWaterhouseCooper (PWC) ; et finalement de dessiner les grandes lignes d'une orientation stratégique à consolider.

Le Grand Hôtel des Bains : genèse et développement

La construction du Grand Hôtel des Bains, destinée à accueillir la clientèle du Centre thermal et la création de la société Grand Hôtel des Bains SA, datent de 1986. Cité des Bains SA et la commune y ont joué un rôle déterminant, finançant les études, apportant terrains et bâtiments d'époque, et finalement participant à la constitution du capital (à raison de 6 millions pour la ville et d'1 million pour Cité des Bains SA).

L'investissement répondait à la volonté de soutenir un secteur économique considéré comme névralgique pour le développement d'une ville associée au thermalisme depuis des temps très anciens. Il manquait une capacité d'hébergement à proximité des bains thermaux et il s'agissait d'offrir ce confort aux curistes.

Le succès s'est fait attendre. Ouvert au 1^{er} août 1989, le lancement commercial de l'établissement s'est avéré plus laborieux que prévu et en 1991, le Conseil validait un premier plan d'intervention pour faire face à des pertes cumulées importantes, liées d'une part à un dépassement conséquent du crédit de construction puis à des résultats financiers très en-deçà des budgets prévisionnels. Deux mesures essentielles étaient adoptées : l'octroi d'une subvention de quatre millions trois cents milles francs (au lieu des six millions sollicités), répartie sur quatre ans, et le rachat du terrain vendu par Cité des Bains SA à la société d'exploitation du Grand Hôtel (et sa mise à disposition sous forme d'un droit de

superficie) pour un montant Fr. 1'033'000.-. Le dispositif devait permettre d'atteindre en six ans le seuil de rentabilité.

Environ un an plus tard (le 12 octobre 1992), la Municipalité sollicitait le solde de l'aide (soit 1'700'000 francs) en présentant une analyse de la gestion du Grand Hôtel. Les résultats s'annonçaient alors en progression et une restructuration de la direction de l'établissement était décidée. La gestion de l'hôtel était retirée à la société de gestion en charge de l'établissement et un triumvirat était désigné pour diriger l'hôtel, aux côtés du Conseil d'administration et d'un directeur de vente. La stratégie était validée pour éviter la mise en faillite à court terme.

Le 19 mars 1998, un nouveau préavis informait de la situation financière critique affectant le Grand Hôtel des Bains depuis 1994 : surendettement de la société, pertes cumulées, dépréciation de la valeur du Grand Hôtel. Un ajournement de la faillite avait été décidé par le tribunal du district de Payerne, en 1996, puis reportée jusqu'au 1^{er} septembre 1998, en raison des démarches d'assainissement entreprises et l'abandon de certaines créances.

Le plan d'assainissement financier décidé à l'époque prévoyait l'abandon de créances pour un montant de Fr 24'809'365.- contre un versement d'un montant de 10 millions de francs pour solde de tout compte, pour autant que la commune reste actionnaire majoritaire. En contrepartie, cette dernière recevait 3'200 actions cédées par lesdits créanciers.

Le montant nécessaire au remboursement des créanciers était alors négocié auprès de la Banque cantonale vaudoise, à raison de 5 millions de francs sous forme d'un prêt hypothécaire et de 5 millions sous forme d'avance à terme fixe.

Les perspectives économiques d'alors tablaient sur la dynamique qu'allait provoquer la réalisation des liaisons autoroutières A1 et A5, ainsi que celle de la future exposition nationale. Il était escompté l'octroi d'une licence de catégorie B pour l'exploitation d'un casino.

Il est vrai qu'entre 2003 et 2008, les résultats ont été encourageants, permettant ainsi d'opérer d'importantes rénovations avec le soutien des banques (l'ensemble des chambres, l'aménagement d'un bar et de salles de séminaires).

Néanmoins, force est de constater que les amortissements effectués ces dernières années n'ont pas été suffisants puisque la valeur au bilan de l'établissement semble surévaluée. L'organe de révision n'a pas fait de correction des actifs immobiliers, bien qu'il ait émis une réserve au sujet de la valeur de l'hôtel sur le marché (il figure au bilan pour un montant de 19 millions de francs).

La dernière sollicitation date du 25 mars 2008. Il s'agissait alors de cautionner un emprunt de 5 millions pour permettre au Grand Hôtel de construire un Spa/centre de Wellness (centre de bien être ou de remise en forme). Après avoir considérablement étendu la fréquentation du Grand Hôtel pour les symposiums et séminaires d'entreprise, la volonté était de pouvoir développer un autre segment de clientèle, celle de la clientèle privée souhaitant se délasser le week-end dans un hôtel de catégorie supérieure. Cette clientèle attend une série de prestations à forte valeur ajoutée, comme le proposent les palaces (5 étoiles) ou hôtels de haut standing (4 étoiles supérieur) concurrents. Il s'agissait donc d'étoffer et de renouveler la clientèle, de manière à augmenter le taux d'occupation moyen, situé à l'époque à une moyenne de 65% environ. Les prévisions tablent sur une augmentation de la fréquentation de 35% durant les fins de semaine.

Malheureusement, la complexité du projet sur un plan technique, la difficulté d'implantation sur une zone protégée (en raison de la présence de sources thermales), ainsi que la dégradation des résultats financiers ont rendu l'opération difficile. Aujourd'hui les études ont été réalisées, le projet est techniquement et légalement prêt à être lancé malgré un montage financier difficile et des coûts qui ont eu une fâcheuse tendance à prendre l'ascenseur.

La Municipalité se trouve confrontée aujourd'hui à une nouvelle demande de soutien de la part de Grand Hotel des Bains SA, à hauteur de 2.3 millions de francs, pour plusieurs motifs : les résultats commerciaux après une période prospère, dans la foulée de l'exposition nationale et des raccordements autoroutiers, marquent sérieusement le pas (nous y reviendrons ci-dessous) ; la sous-capitalisation initiale continue à peser très lourd au bilan, en raison de la charge du service de la dette ; les investissements à consentir sont largement au-delà des ressources propres de la société, nécessitant, une nouvelle fois, de faire appel à des capitaux extérieurs.

Cette nouvelle demande, dont les motifs ne sont pas contestables, a suscité une série d'interrogations de la part de la Municipalité, en raison de l'historique dressé ci-dessus. Elle ne pouvait présenter au Conseil une nouvelle demande de recapitalisation sans avoir fait procéder à un audit de la gestion de la société, sans avoir examiné les objectifs poursuivis au travers de la participation à cette société, et sans avoir des propositions fondées sur la stratégie à venir.

Synthèse de l'audit

Pour permettre à la Municipalité de réexaminer la stratégie de soutien au Grand Hôtel des Bains, un audit a été commandé à la société PWC. Ce dernier poursuivait un quadruple objectif : évaluer le bilan 2011, analyser la stratégie commerciale de l'établissement hôtelier, analyser la pertinence de l'aménagement d'un centre Wellness et évaluer le mode de gouvernance de l'établissement.

1. Le bilan 2011

Le Grand Hôtel des Bains a particulièrement souffert en 2011, comme l'ensemble de la branche hôtelière. Quelques chiffres extraits de publications permettent de mettre en perspective la baisse des résultats de cet établissement. Il faut néanmoins rester prudent dans l'interprétation des comparaisons statistiques, les données fournies ne se fondant que sur le nombre de nuitées et non sur d'autres indicateurs comme le chiffre d'affaires ou le RevPar (ratio qui permet de calculer le revenu par chambre disponible, rapport entre le chiffre d'affaires provenant de l'hébergement et le nombre total de chambres de l'hôtel)¹.

La situation hôtelière en Suisse et à Yverdon-les-Bains

« La branche hôtelière suisse a enregistré une diminution de 3,9% en septembre 2011 par rapport au même mois en 2010. Le nombre des nuitées enregistrées dans l'hôtellerie suisse a diminué de 3,9% en septembre par rapport au même mois de l'an passé à 3,3 millions. Sur neuf mois en 2011, il affiche une baisse de 2% à 28,7 millions. Le recul subi en septembre s'explique surtout par la désaffection constatée auprès des hôtes étrangers, pénalisés par l'impact du franc fort. Ceux-ci ont apporté un nombre de nuitées en contraction de 6,8% à 1,8 million, a indiqué vendredi l'Office fédéral de la statistique (OFS) ».²

« L'hôtellerie haut de gamme suisse s'est bien maintenue l'an dernier malgré un contexte difficile, estime l'association Swiss Deluxe Hotels. Les 39 cinq étoiles qu'elle regroupe ont réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 1,41 milliard de francs, en léger repli de 3% sur 2010. La force du franc, une conjoncture mondiale en berne et la météo peu clémente ont

¹ Le RevPAR est une abréviation qui correspond au Revenu par chambre disponible. C'est un indicateur de performance pour un directeur d'hôtel qui révèle la performance de la politique tarifaire mise en parallèle avec le taux d'occupation. Le RevPAR prend en compte la capacité totale de l'hôtel (nombre de chambre construite), par opposition au PMC (Prix Moyen par chambre) qui fait une moyenne par chambre louée.

² Dépêche de l'ATS du 4 novembre 2011

pesé sur la marche des affaires, a écrit Swiss Deluxe Hotels lundi. L'exercice en cours devrait continuer à pâtir du franc fort, avec une clientèle d'affaires comme de loisirs plus sensible aux coûts et moins portée à réserver des prestations complémentaires.

Durant l'exercice sous revue, les 39 établissements concernés ont enregistré quelque 850'000 nuitées, soit 4% de plus qu'en 2010. Les réservations en baisse de la clientèle européenne ont été compensées par les hôtes venus surtout de pays émergents comme le Brésil, l'Inde ou la Chine. Les Suisses ont également été plus nombreux, et ont représenté 35% des nuitées »³.

Les résultats pour l'hôtellerie d'Yverdon-les-Bains sont en baisse en termes de nuitées de 5.2% entre 2009 et 2011, tandis que pour la région ils baissent de 2.8% sur la même période. A noter, en revanche que la riviéra lémanique voit sur la même période une augmentation de 2.9%. Au niveau suisse, la baisse entre 2009 et 2011 a été de 0.3%. Les spécialistes du tourisme indiquent à cet égard, que la fermeture d'un établissement, en l'occurrence à Yverdon-les-Bains, celle du Motel, a un effet négatif sur le taux de remplissage des hôtels, en général, la clientèle ne se reportant pas forcément sur les établissements d'une autre catégorie.

Néanmoins, l'analyse comparative effectuée (benchmark) fait apparaître que depuis la crise financière de 2008, les résultats de l'établissement hôtelier sont plus bas que les hôtels de catégorie comparable. C'est en particulier le cas pour ce qui concerne le taux moyen de remplissage des chambres, qui se situe constamment en dessous d'au moins 25% par rapport à la moyenne suisse et d'un échantillon représentatif. Il est en particulier frappant de constater que même en période de prospérité, le taux de remplissage est resté inférieur à la moyenne suisse. Cette baisse de fréquentation affecte tous les segments de clientèle : clientèle d'affaires, clients privés et équipes sportives venant s'entraîner à Yverdon-les-Bains.

Cela pose évidemment problème puisque les frais d'exploitation, eux, ne diminuent pas. Force est de constater que le Grand Hôtel des Bains est un établissement de belle architecture mais dont les coûts de maintenance et d'exploitation sont élevés, indépendamment du taux de remplissage de l'hôtel.

2. La stratégie commerciale

L'orientation prise pour pallier à la diminution du chiffre d'affaires en 2011 a été essentiellement basée sur une réduction des coûts (compression de personnel en particulier). Ce qui n'est pas sans poser quelques problèmes pour un hôtel de cette catégorie, le prix se justifiant à la fois par la qualité des installations, mais également par des prestations personnalisées de haut niveau. Qui dit réduction de personnel ou engagement d'un personnel de moindre qualification, dit réduction corrélative du service.

Par ailleurs, l'audit s'interroge sur l'effet qu'une politique tarifaire différente aurait eue sur le taux de remplissage, sachant que l'hôtellerie, même dite de luxe, « casse » régulièrement les prix pour obtenir un meilleur taux de remplissage.

3. Le centre wellness

Depuis 2008 et la présentation du préavis au Conseil pour la demande de cautionnement d'un emprunt de 5 millions de francs, la stratégie du Grand Hôtel des Bains repose sur la conviction que la construction du centre de Wellness va être déterminante pour accroître la fréquentation de l'établissement, plus particulièrement sur le segment « clientèle privée ». L'investissement projeté est devisé à 6 millions de francs et certains devis font craindre que le coût final avoisine plutôt 8 millions de francs. L'expérience n'a que trop démontré que malgré des redimensionnements de projet, les coûts finaux ont tendance à s'approcher des premières estimations.

³ Dépêche de l'ATS du 23 avril 2012

Or, d'une part, le niveau d'endettement du Grand Hôtel des Bains ne permet pas d'aborder la réalisation sereinement. Tant le Canton que la Banque cantonale vaudoise resserrent leurs contrôles et s'interrogent sur le devenir de cet établissement et la stratégie d'assainissement. D'autre part, cet investissement n'est que le premier d'une longue série à venir, compte tenu des besoins de rénovation qui se profilent : la cuisine, la grande salle à manger, etc. Le tout risque d'avoisiner au moins 10 millions de francs supplémentaires.

Finalement, la Municipalité s'interroge sur l'effet dopant du Centre wellness sur les résultats commerciaux. En l'absence d'une stratégie de rechange, le risque lui apparaît disproportionné eu égard aux moyens. Un échec engagerait l'ensemble des cautionnements communaux sans garantie de pouvoir faire survivre le Grand Hôtel.

Elle a donc enjoint le Conseil d'administration, en qualité d'actionnaire majoritaire, à geler le projet et souhaite travailler sur d'autres stratégies. Nous reviendrons ci-dessous sur les pistes évoquées.

4. Mode de gouvernance

La répartition des rôles et responsabilités entre le mandataire (la direction) et le Conseil d'administration n'est pas suffisamment précise, même si le contrat de mandat prévoit certaines dispositions à ce sujet. Il s'agirait donc de revoir le « cahier des charges » de la direction pour clarifier les responsabilités des uns et des autres.

Par ailleurs, la Municipalité veillera, lors de la désignation de ses représentants pour la nouvelle législature, à introduire des experts externes au sein du Conseil d'administration, pour se doter de forces de réflexion complémentaires.

La politique communale de soutien au Grand Hôtel des Bains

La Municipalité, à l'heure de devoir une nouvelle fois intervenir pour soutenir, en qualité d'actionnaire majoritaire, l'établissement hôtelier, s'interroge sur les objectifs d'une participation massive à celui-ci.

Revenons à l'origine de la création du Grand Hôtel, établissement jouxtant le Centre thermal. Il s'agissait, en 1986, de soutenir une branche économique et d'offrir une solution d'hébergement aux curistes.

Le Conseil d'administration, la direction et la Ville ont poursuivi cet objectif, au fil des décisions prises ces trois dernières décennies, considérant l'importance de sauvegarder cet établissement pour soutenir le développement du site touristique et l'attractivité du centre thermal.

Il s'agit donc aujourd'hui d'examiner si le contexte économique yverdonnois et si la situation de l'hôtellerie dans la région justifient encore que les fonds publics soient injectés massivement, en distinguant les besoins immédiats et les besoins futurs en investissement.

D'une manière générale, d'aucuns affirment qu'il manque de lits à Yverdon-les-Bains et qu'il existe un marché à développer, en particulier dans l'hôtellerie de moyenne gamme (3 étoiles). En l'absence d'étude de marché, cette affirmation est difficile à confirmer et à objectiver.

Un indice néanmoins de la difficulté à considérer que la Ville d'Yverdon-les-Bains représente un site attractif pour les investisseurs en matière hôtelière est le résultat de l'appel à investisseurs auquel la Municipalité avait procédé pour construire un projet hôtelier dans le secteur « La Maladaire ». Les grands groupes hôteliers se sont certes approchés mais n'ont pas confirmé leur intérêt.

Considérer qu'Yverdon-les-Bains fait partie des destinations touristiques majeures ou privilégiées serait abusif en l'état actuel des choses. Et il ne s'agit pas là de remettre en cause la stratégie développée et l'important travail effectué par la direction régionale du tourisme. Mais, la Ville d'Yverdon-les-Bains se trouve encore à la croisée des chemins en termes d'attractivité, de développement du tourisme d'affaires, et d'accueil des touristes de passage. Il est certain également que l'attractivité d'un site, outre son patrimoine, tient à l'image, aux événements culturels et sportifs qu'elle réussit à créer, au dynamisme économique. Il s'agit donc d'un ensemble de facteurs qui contribuent à attirer la clientèle.

Il est donc légitime de se poser la question des types de besoins à combler en matière d'hôtellerie à Yverdon-les-Bains et des catégories d'établissement qui pourraient y répondre. Une étude auprès d'un bureau spécialisé ou de l'école hôtelière aurait l'intérêt d'objectiver et de quantifier les besoins. La Municipalité a décidé d'appuyer une proposition allant en ce sens, émanant de la direction régionale du tourisme.

Il est également légitime de se poser la question du rôle de la Ville dans le soutien à un secteur économique précis, au travers des investissements directs considérables qu'elle a consentis pour créer puis soutenir un établissement de catégorie supérieure. A quel intérêt public répond aujourd'hui cette démarche ? Avec quels objectifs ? La Ville veut-elle continuer à injecter des sommes importantes dans le Grand Hôtel des Bains ?

Nous rappelons que la Ville doit, pour satisfaire ses obligations en regard de la loi sur les participations de l'Etat et des communes auprès des personnes morales, s'interroger périodiquement sur les objectifs d'intérêt public qu'elle poursuit au travers de ces participations.

LPECPM

Art. 4 Critères d'acquisition

1 En principe, l'Etat ne peut acquérir ou détenir une participation à une personne morale que :

- lorsqu'il lui a confié l'exercice d'une tâche publique;
- lorsque son activité répond à un intérêt public;

2 Dans les cas énumérés à l'alinéa 1 ci-dessus, la participation de l'Etat doit représenter le moyen le plus économe, efficace et efficient pour atteindre le but recherché.

Art. 6 Stratégie

1 Le Conseil d'Etat fixe les objectifs stratégiques et financiers qu'il entend atteindre au moyen de la participation. Ces objectifs sont évalués et mis à jour régulièrement.

La Ville d'Yverdon-les-Bains se trouve confrontée à un nombre de défis considérables (identifiés dans la vision qu'elle a développée et communiquée pour la législature 2011-2016). Ses moyens financiers, sa marge d'autofinancement, ne suffisent pas à assumer les besoins en infrastructures, en superstructures, en logements, en bâtiments publics, etc. Ces besoins-là ne seront pas couverts par les investisseurs privés, à l'exception de quelques partenariats envisagés pour le parking souterrain et la construction du bâtiment multifonctionnel par exemple.

En revanche, l'investissement hôtelier ne fait pas partie des missions de base d'une collectivité publique communale, même si elle peut consentir des conditions cadres attractives (telles que l'octroi d'un droit de superficie ou la vente d'un bâtiment). S'il est tout à fait compréhensible que la ville ait dû se substituer, à un moment de son histoire, au marché privé, il convient aujourd'hui de développer une stratégie de rechange.

Si celle-ci devait consister en un désengagement, il ne pourrait cependant se faire au plus mauvais moment, alors que les résultats doivent être redressés, sous peine de se retrouver sous le coup de l'article 725 al. 2 du Code des obligations, avec une mise en faillite de l'établissement.

Il s'agit donc d'une mesure transitoire que la Municipalité soumet au conseil communal, sachant que les scénarios d'avenir n'excluent plus aucune hypothèse (voir ci-dessous).

La situation financière actuelle

Comme indiqué précédemment, le Grand Hôtel des Bains a dû faire face en 2011 à une baisse de son chiffre d'affaires très importante (plus de 1 million). Cette diminution provient de l'ensemble de ses segments d'affaires (clients privés, séminaires/sociétés et sports). L'établissement s'est retrouvé dans l'incapacité de faire face à ses engagements notamment le remboursement d'un emprunt bancaire. La commune a elle-même été sollicitée pour décaler les échéances des factures de son service des énergies. Le Grand Hôtel des Bains doit entreprendre un certain nombre de travaux urgents pour un total de près de 1.2 millions. Il est clair que la banque n'octroierait pas un nouveau prêt sans le cautionnement de la commune. De plus, cela ne ferait qu'accentuer le déficit en fonds propres de la société.

La recapitalisation à hauteur de 2.3 millions de francs

La Municipalité ne voit donc pas d'autre issue à court terme qu'une recapitalisation du Grand Hôtel des Bains. Un montant de 1 million de francs sera consacré au remboursement de l'emprunt bancaire non cautionné par la commune et un montant de Fr. 300'000.- au remboursement de l'avance pour les études lancées en vue de la construction du wellness (remboursement exigé par la banque compte tenu du gel du projet).

Pour les travaux, Fr. 500'000.- seront utilisés pour des éléments qui ont été identifiés comme urgents par le conseil d'administration. Enfin, en raison des incertitudes sur la marche des affaires pour l'année 2012, Fr. 500'000.- permettront d'éviter que le Grand Hôtel des Bains ne se trouve à nouveau dans l'impossibilité, par manque de liquidités, de payer ses créanciers en début d'année prochaine. La Municipalité propose donc une augmentation du capital actions de Fr. 2'300'000.-.

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

1. A court terme

La Ville d'Yverdon-les-Bains souhaite donner les moyens de préserver un des atouts de l'hôtellerie yverdonnoise, que représente le Grand Hôtel. Pour ce faire, une intervention urgente permettant de franchir un cap difficile est indispensable, avant toute autre action.

Différentes démarches sont également entreprises auprès de la Banque cantonale vaudoise et du Département cantonal de l'économie afin de soulager la pression au niveau des amortissements.

En parallèle, la mise en place d'un groupe de travail, composé de représentants de la Municipalité, du Conseil d'administration, de spécialistes de la branche hôtelière, et de la société PWC, est mis sur pied avec pour mandat de proposer des stratégies alternatives à une recapitalisation massive par la Ville.

Il est également à signaler, pour optimiser la gouvernance, que la Municipalité a décidé de revoir la composition du Conseil d'administration, en renforçant notamment la présence d'experts en son sein.

2. A moyen terme

A l'examen de la situation financière respective du Grand Hôtel des Bains et de Cité des Bains SA, l'on constate les problèmes structurels que ces deux sociétés connaissent depuis leur constitution, avec une sous-capitalisation (en particulier pour le Grand Hôtel des Bains)

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 la modernisation des 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.

Il s'agira donc de trouver des investisseurs à terme, une fois la situation redressée.

Dans l'intervalle, la Municipalité souhaite trouver une réponse à plusieurs de ses interrogations : la première concerne le positionnement du Grand Hôtel des Bains dans la catégorie des 4* supérieur. La capacité à se maintenir dans cette catégorie suppose des investissements et une politique tarifaire en rapport. En l'état actuel, compte tenu de la nécessité de revoir les coûts et d'augmenter le taux de remplissage, une option pourrait être de revoir ce positionnement. Les besoins du marché sont actuellement plus orientés vers les 3* ou 4* que vers l'hôtellerie de luxe dont on sait que les charges d'exploitation sont très lourdes et peinent à être couvertes en temps de crise.

La seconde interrogation touche au renforcement possible des synergies entre le Grand Hôtel et le Centre thermal. Rappelons qu'à l'origine, la création de Grand Hôtel des Bains SA visait à fournir une solution d'hébergement aux curistes, même si depuis, plusieurs segments de clientèle ont été développés, allant de la clientèle d'affaires à la clientèle privée.

Il semble que l'on ne parvienne pas à créer une dynamique positive entre les deux établissements qui permette d'assurer un passage de clientèle de l'un à l'autre. Or, les analyses que nous avons pu effectuer des établissements présentant les mêmes caractéristiques (hôtel et centre thermal se jouxtant), montrent que, en général, les deux sont gérés par une société d'exploitation commune. En dehors des économies d'échelle qui sont ainsi créées, il existe une logique commerciale qui permet d'offrir des formules combinées et d'adapter les prestations et les tarifs.

S'il fallait une démonstration de plus de cette orientation, les investisseurs qui ont contacté la Ville d'Yverdon-les-Bains il y a deux ans, pour déclarer leur intérêt de principe pour un investissement dans le périmètre de La Maladaire, mettaient une condition à leur venue : la remise de l'exploitation des deux établissements, voire d'un troisième.

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 le capital plus largement à des investisseurs privés ou institutionnels ; d'une part, en raison des moyens financiers qu'elle devrait consentir pour la survie du Grand Hôtel des Bains. Mais d'autre part aussi, parce qu'il appartient de confier la gestion de tels établissements au secteur privé pour se concentrer sur des enjeux d'intérêt public.

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. 27'000.- et comprennent uniquement les frais d'intérêts variables du capital investi.

Conclusion

La Municipalité a conscience de l'enjeu de la présente demande. Il s'agit ni plus ni moins que de sortir le Grand Hôtel des Bains d'une passe délicate, tout en offrant de solides garanties pour qu'une nouvelle stratégie soit mise en place. Celle-ci peut conduire à terme à un regroupement des deux établissements et à la reprise totale ou partielle par des investisseurs privés. Il s'agit cependant aujourd'hui de ne pas « brader » un établissement dont Yverdon-les-Bains ne pourrait se passer sans compromettre une partie des résultats du secteur touristique.



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 la 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 Grand Hôtel des Bains SA ;

Article 2: Un crédit d'investissement de Fr. 2'300'000.- 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 Grand Hotel des Bains SA.

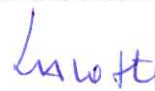
AU NOM DE LA MUNICIPALITE

Le Syndic



D. von Siebenthal

La Secrétaire



S. Lacoste

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