

**PREAVIS AU CONSEIL COMMUNAL D'YVERDON-LES-BAINS***concernant*

***une demande de crédit complémentaire extraordinaire de CHF 200'000.- au budget 2024 pour un soutien exceptionnel urgent à la Fondation de la Maison d'Ailleurs***

Madame la Présidente,  
Mesdames les Conseillères, Messieurs les Conseillers,

Conformément à l'article 101 du règlement du Conseil communal du 1er septembre 2016, la Municipalité sollicite l'octroi d'un complément au budget pour des charges de fonctionnement imprévisibles et exceptionnelles qu'il n'était pas possible de prévoir lors de l'établissement du budget de l'année en cours.

**1. Contexte**

La Maison d'Ailleurs est une institution culturelle yverdonnoise d'importance, au fort rayonnement régional, national et même international. Elle est gérée par la Fondation du même nom, dont l'acte constitutif remonte à 2008. Cette fondation est soutenue par une subvention de la part de la Municipalité depuis ses débuts, et une première convention de subventionnement avait été signée en 2009 (Annexe 1). Cette dernière prévoit que la Municipalité inscrive chaque année, dans son budget une aide financière annuelle aux activités de la fondation.

Lors de l'établissement du budget 2024, un montant de subvention de CHF 610'000.- avait été porté au budget. Ce montant avait été défini d'entente avec la direction de l'institution ainsi que son Conseil de fondation, en adéquation avec ses prévisions budgétaires annuelles, ainsi que son projet d'activités, selon les modalités de la convention de 2009.

Au-delà de ce processus usuel, cette institution fait l'objet d'un suivi particulier de la part de la Municipalité. Elle traverse en effet depuis plusieurs années une crise dans sa gestion financière, sa gouvernance ainsi que ses ressources humaines. Cette situation, qui a été communiquée publiquement lors de la réalisation d'un audit par la société Strategos en 2021-2022 est suivie de près depuis lors par les services de la Ville. A la fin du travail d'audit, le conseil de fondation et la Municipalité ont communiqué publiquement ses conclusions le 1<sup>er</sup> juin 2022, à l'occasion d'une conférence de presse. Ils se sont engagés publiquement dans la réalisation de nombreuses recommandations issues de l'audit<sup>1</sup>. Sur les 30 recommandations ressorties de l'audit, deux étaient du ressort de la Municipalité, soit:

- *Clarifier la participation de la Municipalité au sein du Conseil de fondation en établissant des lettres de missions pour ces différents représentants ;*
- *Établir une nouvelle convention de subventionnement cette fois-ci pluriannuelle, fixant les montants mis à disposition mais aussi les objectifs poursuivis ainsi que le suivi effectué.*

---

<sup>1</sup> Avec l'accord du Conseil de fondation, les recommandations de l'auditeur adressées au Conseil de fondation figurent en Annexe 2.

Le premier engagement a été réalisé rapidement, et les lettres de missions envoyées à l'ensemble des membres nommés par la Municipalité durant l'année 2022. Au vu du montant important de la subvention, la nouvelle convention à établir a en revanche fait l'objet de longues négociations entre la Municipalité et le Conseil de fondation, puis a encore été retardée en raison de la nouvelle situation financière découverte en 2023 (voir ci-dessous ch. 2). Une convention a pu être finalisée au courant de cette année pour mettre en œuvre les objectifs poursuivis ; ces objectifs sont en phase avec la situation particulière que traverse la fondation actuellement. La nouvelle convention a pu être signée par les parties le 11 novembre 2024 (cf. Annexe 3).

Les autres recommandations de l'audit, toutes sous la responsabilité de la fondation, se trouvent à différents stades de réalisation. Afin d'en garantir un meilleur suivi et d'en assurer la mise en œuvre rapide, leur réalisation est intégrée au projet d'activité négocié dans le cadre de cette nouvelle convention et elle fera l'objet d'un suivi régulier de la part des services de la Ville.

Il est à noter qu'afin d'accompagner la fondation dans la réalisation des nombreuses recommandations de l'audit, la Municipalité avait accordé à l'institution une augmentation de subvention, portant cette dernière à CHF 610'000.- à partir de l'année 2024 (contre 560'000.- précédemment).

En parallèle, en raison de difficultés financières spécifiques et dans l'attente de la finalisation de la nouvelle convention prévue, la Municipalité avait dû intervenir en faveur de l'institution par l'octroi d'un crédit complémentaire de CHF 50'000.- en septembre 2022 (cf. préavis PR 22.33PR concernant la 2<sup>ème</sup> série de compléments au budget 2022, accepté par le Conseil communal le 8 décembre 2022).

Au vu de la nécessité imprévue de ce crédit complémentaire, et dans le cadre des préparatifs pour la nouvelle convention de subventionnement, la Municipalité et les services de la Ville avaient questionné la gestion financière de l'institution. A cet effet, un audit financier mandaté par la Ville et le conseil de fondation a été réalisé dans le courant de l'année 2023 (audit selon la norme 920 « Examen d'informations financières sur la base de procédures convenues »).

Cet audit avait permis de souligner quelques problèmes de gestion interne et de flux d'information. Il avait notamment souligné des faiblesses dans les processus de validation. Depuis la réception des résultats de cet audit, les finances de la fondation font état d'un suivi rapproché de la part des services de la Ville.

## **2. Situation actuelle**

La situation a pris une nouvelle tournure lors de la prise de fonction de la direction ad intérim, puis de l'entrée en fonction de la nouvelle direction, à la fin de l'été 2024. Sur la base des constats effectués par ces directions, le Conseil de fondation a contacté la Municipalité afin de lui faire part d'une situation financière très précaire.

En effet, une gestion déficiente de l'institution par son ancienne direction au cours des dernières années (2022-2023 en particulier) a été relevée par la direction ad intérim. Celle-ci, découvrant jour après jour de nouvelles problématiques au cours de son analyse de la situation de l'institution, a contacté le Service de la culture. Ce dernier a dès lors travaillé de manière rapprochée avec le Conseil de fondation, la direction ad intérim ainsi que la future direction, dès l'annonce de sa nomination, afin de réaliser un diagnostic complet et exhaustif de l'état de l'institution, ainsi qu'un plan de redressement à long terme. Ce plan a été finalisé d'entente entre les différentes parties, puis transmis à la Municipalité.

De manière générale, ce diagnostic fait état d'une situation précaire de l'institution sur de nombreux aspects :

- Finances :
  - Suivi défaillant (exemple : CHF 150'000.- de dépassement du budget prévisionnel de l'exposition « Révolte » de 2023,)
  - Pas de transparence dans l'attribution de mandats (pas de demande de devis, notamment)
  - Pertes financières de la Boutique « Pop invaders ».
  - Gestion défaillante d'un projet de rénovation des installations muséographiques de l'institution pour lequel une subvention de CHF 300'000.- du Fonds d'utilité publique (FUP) a été allouée par l'Etat de Vaud, mais dont deux tiers du montant ont été absorbés par la trésorerie générale. Les recherches de fonds ont été insuffisantes, la fréquentation et les recettes sont en baisse. Les charges fixes sont nettement trop élevées par rapport aux recettes effectives.
- Numerik Games Festival (NG) :
  - Pas de document cadre mentionnant les pourcentages de temps de travail alloué aux NG
  - Importantes heures supplémentaires induites par l'organisation du festival (jusqu'à 200h selon les postes), dont la reprise, effectuée le reste de l'année sur les heures de travail allouées au cœur d'activité de l'institution (c'est-à-dire la promotion, l'entretien et le développement de l'activité du Musée) le prêterite fortement.
  - Baisse des prestations de la Maison d'Ailleurs pour pouvoir réaliser le festival Numerik Games (qualité et nombre des expositions, etc.).
- Gouvernance et organisation :
  - Suivi défaillant de la réalisation des engagements pris par le Conseil de fondation lors de la démarche d'audit.
- Infrastructures :
  - Equipement vieillissant et inadapté
  - Manque d'entretien du matériel
  - Bureaux inadaptés et coûteux
- Ressources humaines :
  - Inadéquation entre les besoins du Musée et les compétences des membres du personnel (recrutés à la fois pour la Maison d'Ailleurs et Numerik Games)
  - Management peu adapté
  - Pas de suivi des projets
  - Pas de clarté dans les objectifs fixés (culture de l'oralité)
- Activités :
  - Manque de renouvellement des activités de médiation
  - Pas d'investissements dans l'accessibilité des activités
  - Musée qui se confond de plus en plus avec un lieu de divertissement
  - Manque de renouvellement des thématiques explorées.

En complément de ce diagnostic commun, la Ville fait l'analyse suivante de la situation :

- La Maison d'Ailleurs vit au-dessus de ses moyens. Ses charges fixes sont trop élevées par rapport à ses recettes actuelles.

- Selon l'audit, la Maison d'Ailleurs a parfois utilisé des subventions destinées à de nouveaux projets pour régler ses factures courantes. Cette pratique est difficilement traçable comptablement, ce d'autant qu'une utilisation des liquidités était opérée conjointement entre les deux institutions Maison d'Ailleurs et Numerik Games tout au long de l'année, selon les nécessités. En pratiquant ainsi, il était possible de boucler une année à l'équilibre, alors que le déficit était reporté sur l'année suivante. Le processus s'est finalement interrompu en raison de recherches de fonds insuffisantes pour de nouveaux projets. Ainsi, le fort endettement s'est révélé brutalement au moment du départ de l'ancienne direction.
- Les ressources humaines sont insuffisantes tant au niveau des équivalents plein temps que de compétences spécifiques. Elles ne permettent pas de relever sereinement le défi de la gestion et du développement du Musée.

Suite à ce diagnostic, l'institution a élaboré en collaboration avec la Ville un plan de redressement, en trois phases s'étendant de l'automne 2024 à l'année 2027 :

○ *Phase 1 (2024-2025) :*

Cette phase comprend la réalisation de mesures d'assainissement et de restructuration permettant d'absorber l'ensemble des dettes financières existantes.

○ *Phase 2 (2025-2026) :*

La phase 2 prévoit, à l'issue des mesures d'assainissement drastiques actuellement en cours, de trouver le rythme de fonctionnement « plancher » du Musée.

○ *Phase 3 (2026-2027 et suivantes) :*

La troisième phase, résolument tournée vers l'avenir, est celle du redéploiement et du développement des activités du Musée, ainsi que du rayonnement retrouvé pour l'institution.

### **3. Présentation détaillée du plan de redressement financier**

Sur le plan financier spécifiquement, la nouvelle direction a rapidement, et d'entente avec la Ville, entrepris la réalisation de mesures d'assainissement et de restructuration visant à réduire les charges fixes dans le cadre de la première phase du plan de redressement stratégique. L'ensemble des mesures d'assainissement urgentes sont centrées autour des éléments suivants :

- Restructuration RH (diminution de taux d'activités du personnel fixe, pas d'engagement de postes jugés « non essentiels » à l'activité courante actuelle, limitation des engagements auxiliaires au strict nécessaire) ;
- Abandon des actuels locaux administratifs, jugés trop coûteux, dès la fin du bail (décembre 2026). Dans l'intervalle, une reprise de bail par une autre structure est prévue, afin de diminuer encore les coûts. Néanmoins, au vue de l'incertitude liée à cette éventuelle reprise, il est nécessaire de pouvoir prévoir les montants de l'ensemble des loyers dans les prévisions budgétaires ;
- Abandon de la boutique « Pop invaders » (fin de bail en avril 2025), non rentable ;
- Abandon de l'ensemble des achats de collections et ouvrages ;
- Diminution des jours d'ouverture du Musée, selon analyse en cours des jours les plus rentables et du rapport coût/bénéfice des différents jours d'ouvertures ;
- Abandon des frais de représentation de la direction, diminution au strict minimum pour le reste de l'équipe.

L'ensemble de ces mesures prévisionnelles de redressement sont incluses dans le projet d'activité stratégique de la fondation. Elles permettent ainsi de prévoir des budgets prévisionnels retrouvant l'équilibre dans les prochaines années, dès l'année 2025. Ces nouveaux budgets ont fait l'objet d'une analyse détaillée de la part de la Ville et apparaissent raisonnablement réalistes.

#### **4. Projet**

Néanmoins, la situation critique de l'institution actuelle, les temporalités longues nécessaires pour la réalisation de certaines mesures d'assainissement (abandon de la boutique « Pop invaders », abandon du bail des locaux administratifs actuels, notamment) ainsi que la nécessité d'éponger les dettes accumulées sous la précédente direction faisaient apparaître dans le plan de trésorerie de l'institution un manque de liquidités de près de CHF 200'000.- pour la fin de l'année 2024.

Afin de pallier cette situation, l'institution a demandé auprès d'une institution bancaire l'ouverture d'une ligne de crédit, qui a été accordée à hauteur de CHF 150'000.-. Cet emprunt devra toutefois être remboursé dans les prochains mois, mettant ainsi en péril les budgets prévisionnels de l'institution, ainsi que l'ensemble de son plan de redressement. Au vu de l'importance des montants déjà engagés par la Ville depuis sa fondation ainsi que de l'importance de cette institution pour le rayonnement de la ville et son attrait touristique, la Municipalité estime qu'il est nécessaire de renforcer son soutien, afin de ne pas courir le risque d'une disparition de l'institution pour cause de surendettement. C'est pourquoi, afin que l'institution puisse rembourser cette ligne de crédit, éponger l'ensemble des dettes accumulées et repartir sur des bases saines pour l'année 2025, la Municipalité ne voit pas d'autre solution raisonnable que celle de lui accorder un nouveau soutien exceptionnel à fonds perdus. Elle demande dès lors au Conseil communal un crédit complémentaire extraordinaire de CHF 200'000.-.

Avec ce soutien extraordinaire, la situation de l'institution devrait être sous contrôle. Celle-ci pourra réaliser son plan de redressement ainsi que de redéploiement de ses activités. Ce soutien permettra ainsi de renforcer la position de cette institution d'importance pour l'image de la Ville.

Il est cependant à noter que la problématique liée à la gestion du projet de rénovation des installations muséographiques de l'institution, pour lequel une subvention de CHF 300'000.- du Fonds d'utilité publique (FUP) avait été allouée par l'Etat de Vaud n'est, à ce jour, pas encore réglée. Un délai a été accordé par le Canton pour la réalisation des installations et des discussions avec le Canton à ce propos sont encore en cours.

#### **Tableau**

#### **5. Crédit complémentaire extraordinaire**

Sur cette base, la Municipalité demande un crédit complémentaire extraordinaire de CHF 200'000.- sur le compte 31101.3634.04 Fondation de la Maison d'Ailleurs. La Municipalité effectuera un 1<sup>er</sup> versement urgent de CHF 50'000.- à fin novembre 2024, en vue du paiement des charges salariales.

---

		Budget 2024	Crédit compl.
<b>A. CHARGES</b>			
7. URBANISME, RH, CULTURE ET DURABILITE			
31101.3634.04	Fondation de la Maison d'Ailleurs	610'000	
	Demande de soutien extraordinaire de la Maison d'Ailleurs (décision municipale du 25.09.2024)		200'000
	<b>TOTAL DES CHARGES</b>		<b>200'000</b>



Vu ce qui précède, nous avons l'honneur de vous proposer, Madame la Présidente, Mesdames les Conseillères, 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 : Un complément au budget 2024 représentant une augmentation de charges de CHF 200'000.- est accordé à la Municipalité.

Article 2 : La situation financière de la Commune est dès lors arrêtée comme suit :

Excédent de charges prévu au budget 2024, comprenant la 1 <sup>ère</sup> série de crédit complémentaire de CHF 672'900	9'670'605
Charge supplémentaire extraordinaire	200'000
Excédent de charges selon budget et crédits complémentaires	9'870'605

AU NOM DE LA MUNICIPALITE

Le syndic :

  
P. Dessemontet



Le secrétaire :

  
F. Zürcher

Déléguée de la Municipalité : Madame Carmen Tanner, vice-syndique, en charge du dicastère de l'urbanisme, des ressources humaines, de la culture et de la durabilité

Annexes :

- (1) Convention de 1999
- (2) Recommandations de l'auditeur adressées au Conseil de fondation
- (3) Convention de 2025