

**N° 40/10.12**

**DEMANDE D'ACCEPTER LA CRÉATION D'UNE SOCIÉTÉ À RESPONSABILITÉ LIMITÉE (SÀRL) AVEC  
UN CAPITAL DE CHF 20'000 DONT LE BUT EST L'EXPLOITATION DU VIGNOBLE COMMUNAL**

---

**Municipalité en corps**

**Préavis présenté au Conseil communal en séance du 3 octobre 2012**

**Première séance de commission : lundi 15 octobre 2012, à 18 h 30, à la salle de  
conférences, 2<sup>e</sup> étage de l'Hôtel de Ville**

**TABLE DES MATIERES**

<b>1</b>	<b>PRÉAMBULE .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>HISTORIQUE .....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>BILAN 2007-2012 .....</b>	<b>3</b>
<b>4</b>	<b>CONTEXTE ECONOMIQUE 2012 .....</b>	<b>4</b>
<b>5</b>	<b>CRÉATION D'UNE EXPLOITATION VITICOLE AUTONOME.....</b>	<b>5</b>
<b>6</b>	<b>PERSONNEL DE LA SÀRL .....</b>	<b>6</b>
<b>7</b>	<b>PLANIFICATION 2013-2015 .....</b>	<b>6</b>
<b>8</b>	<b>CONSEIL COMMUNAL .....</b>	<b>7</b>
<b>9</b>	<b>CALENDRIER .....</b>	<b>7</b>
<b>10</b>	<b>CONCLUSION.....</b>	<b>7</b>

Madame la Présidente, Mesdames et Messieurs,

## 1 PRÉAMBULE

Depuis 2009, le vignoble communal est en restructuration dans le but d'améliorer sa gestion et sa rentabilité. Les mesures introduites tant au niveau de l'orientation stratégique et de la gestion commerciale et financière ont permis de positionner le vignoble, jusqu'ici principalement producteur de vin pour le marché du vrac et la consommation interne, comme acteur reconnu dans le marché régional de vin au détail.

Aujourd'hui, il s'agit d'acquérir de nouveaux clients en pénétrant d'autres marchés géographiques pour assurer la croissance du vignoble et ainsi pérenniser les efforts consentis par la Municipalité depuis 2009. Or, les limites organisationnelles d'une gestion communale sont atteintes et les ressources humaines et financières disponibles ne permettent pas de développement significatif au-delà du marché morgien.

Ce préavis a pour objectif de présenter une nouvelle structure organisationnelle qui permettra de poursuivre la stratégie et d'atteindre les objectifs fixés par la Municipalité en 2009.

## 2 HISTORIQUE

Durant la dernière décennie, le vignoble communal a fait l'objet de diverses interventions du Conseil communal, sous forme d'une motion (Busslinger 2004) et de vœux récurrents de la part des Commissions de gestion et des finances, invitant la Municipalité à prendre des mesures pour stopper les pertes et améliorer la rentabilité du vignoble.

En réponse aux interventions des années 2002 à 2005, la Municipalité a communiqué au Conseil communal en novembre 2005<sup>1</sup> sa décision stratégique de devenir un leader de la viticulture régionale. Cette décision nécessitait la mise en place d'une activité commerciale et de marketing permettant d'augmenter substantiellement la vente de vin au détail au détriment de la vente de vin en vrac. Ainsi, des moyens ont été mis à disposition pour une promotion active du vin au détail :

- engagement d'un commercial à mi-temps (2008)
- repositionnement des produits (2009)
- création de nouveaux visuels (étiquettes, plaquette de produits) (2009)
- création d'un site internet (2009)

Par ailleurs, en 2009, les responsabilités du vignoble ont été réorganisées :

- Délégation municipale : responsabilité politique
- Chef des finances : responsabilité stratégique
- Chef vigneron : responsabilité opérationnelle

Au terme de cette réorganisation, la Municipalité a communiqué en décembre 2009 deux objectifs :

- le retour aux chiffres noirs
- l'augmentation des ventes de 60'000 bouteilles à 100'000 dans les cinq ans.

## 3 BILAN 2007-2012

Le tableau ci-après présente les chiffres clés des cinq dernières années du vignoble communal :

---

<sup>1</sup> Rapport préavis N° 41/11.05, point 5

Valeurs en CHF	2007	2008	2009	2010	2011
Vente de vin en vrac	372'744	277'410	243'971	238'087	294'000
Vente de vin au détail*	60'823	298'175	385'259	454'242	456'645
<b>Total produit de la récolte</b>	<b>433'567</b>	<b>575'585</b>	<b>629'230</b>	<b>692'329</b>	<b>750'644</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>**</b>	<b>**</b>	<b>-262'435</b>	<b>-21'628</b>	<b>-131'797</b>
*y compris consommation interne **chiffres pas disponibles					

Ces chiffres montrent que la *vente de vin au détail*, bien qu'en augmentation, est insuffisante pour générer un résultat d'exploitation positif. En effet, les ressources dévolues aujourd'hui à la commercialisation de vin au détail ne permettent pas de dépasser le niveau des ventes réalisé en 2010/2011.

Quant à la *vente de vin en vrac*, les cinq dernières années peuvent être qualifiées de bonnes. Le prix du Chasselas évoluait entre CHF 3.70/l et CHF 4.50/l. En 2011, c'est le vin en vrac vendu à bon prix, qui a permis de réduire les pertes d'exploitation.

A noter que le résultat d'exploitation montré ci-dessus ne tient pas compte des heures de travail fournies au vignoble par le Service des finances.

#### 4 CONTEXTE ECONOMIQUE 2012

Les producteurs de vins vaudois doivent faire face à une concurrence de plus en plus vive sur le marché local, régional et national. Des importations de vin "bon marché" et un niveau de stocks de vin 2010 particulièrement élevé font stagner la demande et exercent une forte pression sur les prix.

Alors que la demande de vin en vrac est quasiment inexistante, la CIVV (Communauté interprofessionnelle du vin vaudois) tente de stopper l'érosion de prix en diminuant les quotas. Pour le vin au détail, la demande faiblit également en raison de la conjoncture morose dans le secteur de la restauration. Cette situation touche particulièrement les petites et moyennes exploitations qui n'arrivent plus à trouver une rentabilité suffisante pour maintenir leur activité. Certains professionnels de la branche qualifient le contexte économique actuel du secteur viticole comme étant pire que celui prévalant en 2002.

Pour le Domaine de la Ville de Morges, la situation se présente comme suit : à fin juin 2012, les ventes de vin au détail sont de 21% en dessous du budget et de 9% en dessous des comptes 2011. La performance du segment des restaurants est particulièrement décevante, affichant un déficit de 35% par rapport au budget 2012 et de 16% par rapport aux comptes 2011.

Quant à la vente de vin en vrac, le prix payé pour le Chasselas ne couvre plus les coûts de production. Ce problème a d'ailleurs fait l'objet d'un article récemment publié dans Le Temps<sup>2</sup>.

Le seul moyen de stopper l'érosion du chiffre d'affaires est d'augmenter la vente de vin au détail. Ceci implique une réorganisation de l'activité commerciale au sein d'une structure dynamique, homogène et autonome. C'est au vu de cette situation que la Commission de gestion 2011 a déposé son vœu "*que la promotion et la vente des vins de Morges soient plus vigoureusement soutenues*", vœu d'ailleurs accepté par la Municipalité.

<sup>2</sup> Le Temps le,08.09.2012, « *L'avenir très incertain du Chasselas romand* »

## 5 CRÉATION D'UNE EXPLOITATION VITICOLE AUTONOME

Pour connaître un succès à long terme, une entreprise doit non seulement offrir des produits de qualité mais également disposer d'une force commerciale et de marketing adaptée, capable d'évoluer en fonction des marchés et des stratégies élaborées par elle. Le vignoble communal produit une palette de vins de qualité, nobles et spécialisés qui, chaque année, sont primés plusieurs fois, notamment des concours Sélection des Vins Vaudois, Mondial du Pinot noir et Grand Prix du vin suisse. Par ailleurs, un travail de diplôme intitulé « *Identification et estimation du potentiel de nouveaux marchés pour la commercialisation du vin de la Ville de Morges* », réalisé par un étudiant HEIG-VD en septembre 2011, identifie la qualité des vins clairement comme LE point fort du vignoble communal.

Par contre, pour atteindre les objectifs commerciaux fixés par la Municipalité en 2009 et pour retrouver la viabilité à long terme du vignoble communal, l'activité commerciale doit être renforcée et professionnalisée. Cela est possible moyennant la mise en place d'une exploitation viticole autonome, gérée par un directeur commercial professionnel.

La proposition consiste à créer une Société à responsabilité limitée (Sàrl), dont la totalité des parts sociales est détenue par la Commune de Morges, et à transférer toutes les activités relatives à la commercialisation et l'exploitation du vignoble dans cette nouvelle entité. La Commune de Morges reste naturellement propriétaire de son patrimoine, soit les terrains et les bâtiments. Par contre, elle les loue à cette nouvelle entité. Orientée vers l'optimisation des résultats, cette proposition respecte pleinement les conclusions de la Commission qui relevait que "*le vignoble communal fait partie de notre patrimoine. Le céder serait toucher à la sensibilité des Morgiens pour leurs vins*". Ces conclusions ont été adoptées par le Conseil communal en date du 3 mai 2006.

### 5.1 *Forme juridique*

Un avis de droit confirme que la forme juridique la plus adaptée est la Société à responsabilité limitée (Sàrl). La raison sociale serait donc *Domaine de la Ville de Morges Sàrl*. Cette forme juridique permet de conserver le statut d'entreprise agricole et, par conséquent, les avantages consentis par la loi aux travailleurs agricoles au niveau des allocations familiales.

### 5.2 *Capital social et associés*

Le capital social de la société est de CHF 20'000.00. L'unique associé et détenteur des parts sociales est la Commune de Morges.

### 5.3 *But*

Le but de la société est l'exploitation de domaines viticoles, la production et la commercialisation des vins et autres produits issus de l'exploitation et des activités dans le domaine viticole ou se rapportant au but.

### 5.4 *Assemblée des associés*

L'Assemblée des associés, qui correspond au Conseil d'administration d'une SA, est l'organe principal de la Sàrl qui fixe les statuts et choisit la direction ainsi que l'organe de révision. Les associés sont en droit et dans l'obligation d'assumer la direction et la représentation communes de la société. Ils ont également le droit de confier la direction à des tiers (non-associés).

L'Assemblée des associés peut être composée de représentants de la Commune de Morges et d'experts externes.

### **5.5 Direction**

La direction de la société est assumée par un directeur au bénéfice d'un contrat de travail de droit privé. Ses compétences et droits de signatures sont définis dans un document faisant partie intégrante du contrat de travail.

### **5.6 Etats financiers de la Sàrl**

La société établit les états financiers annuels, le compte de profits et pertes et le bilan. Elle est soumise au contrôle restreint. Le compte de profits et pertes reflète les activités du vignoble. Le bilan comprend les actifs (liquidités, stock, matériel d'exploitation) et le passif (créanciers, dettes et capital). Comme indiqué plus haut, les terrains et les bâtiments d'habitation et d'exploitation ne seront pas transférés à la société mais restent la propriété de la Commune.

### **5.7 Frais de premier établissement**

Les coûts liés à la création de la Sàrl (inscription RC, notaire, etc.) sont estimés à CHF 4'600.00.

## **6 PERSONNEL DE LA SÀRL**

Les collaborateurs du vignoble au bénéfice d'un contrat avec la Commune de Morges (actuellement quatre contrats de travail fixes) seront transférés à la nouvelle entité. Une convention de transfert entre les deux employeurs, Ville de Morges et Domaine de la Ville de Morges Sàrl, garantit la continuité des relations contractuelles sans rupture des droits.

Avant le dépôt du présent préavis, l'ensemble du personnel a été informé du projet et des conséquences sur les relations contractuelles. A ce jour, aucune objection n'a été formulée, bien au contraire, le Chef vigneron a exprimé son soutien sans réserve à ce projet de réorganisation.

Un directeur professionnel sera recruté, par l'intermédiaire d'une société de recrutement spécialisée, pour diriger la nouvelle entité. Sa mission principale consiste à développer l'activité commerciale du vignoble pour atteindre les objectifs énoncés au point 7 ci-dessous. Par conséquent, l'actuel poste de commercial en vin, dont le taux d'activité est de 50 %, sera supprimé dans le respect de la convention collective de travail.

Pour faciliter la mise en place de la nouvelle organisation et permettre au nouveau directeur de dédier son énergie au développement des affaires, la nouvelle entité signera un contrat de prestations avec le Service des finances pour la comptabilité, la facturation et l'analyse financière.

## **7 PLANIFICATION 2013-2015**

Par respect du secret commercial, la planification financière pour la période 2013-2015 n'est pas divulguée ici. Elle est toutefois à disposition de la Commission en charge de l'examen du présent préavis. Les objectifs principaux de cette nouvelle organisation sont :

- Augmenter la vente de vin à 100'000 bouteilles en trois ans
- Atteindre un résultat équilibré en trois ans

La Commune devra couvrir les déficits générés par la nouvelle entité jusqu'à l'atteinte de l'équilibre.

Dès son entrée en fonction, le directeur établira un budget 2013 et un business plan pour trois à cinq ans, qu'il soumettra à l'Assemblée des associés pour approbation.

## 8 CONSEIL COMMUNAL

La participation à la constitution d'une Sàrl dotée d'un capital social de CHF 20'000.00 peut être décidée par la Municipalité dans le cadre des autorisations générales. Etant donné que la Commune détiendra toutes les parts sociales de la Sàrl, le transfert des actifs au bilan de celle-ci ne peut d'aucune façon être assimilé à une aliénation. En effet, la création de la Sàrl répond simplement à un besoin organisationnel plus performant du vignoble pour apporter la souplesse et le dynamisme nécessaire à une gestion commerciale moderne et efficace. Par conséquent, l'approbation par le Conseil communal n'est formellement pas requise.

Si la Municipalité a, néanmoins, choisi la voie du préavis, c'est qu'elle souhaite fédérer le Conseil communal en faveur d'une solution durable qui permet de préserver l'avenir du vignoble, patrimoine précieux de la Ville de Morges et cher aux Morgiennes et Morgiens.

## 9 CALENDRIER

Un délai de trois à quatre mois est prévu pour la création de la Sàrl et le recrutement de son directeur. Ainsi, l'objectif est de rendre la nouvelle organisation opérationnelle à partir du 1<sup>er</sup> avril 2013.

## 10 CONCLUSION

Vu ce qui précède, nous vous prions, Madame la Présidente, Mesdames et Messieurs, de bien vouloir voter les conclusions suivantes :

### LE CONSEIL COMMUNAL DE MORGES

- vu le préavis de la Municipalité,
- après avoir pris connaissance du rapport de la commission chargée de l'étude de cet objet,
- considérant que cet objet a été porté à l'ordre du jour,

#### décide :

1. d'accepter la création d'une Société à responsabilité limitée (Sàrl) avec un capital de CHF 20'000.00 dont le but est l'exploitation de domaines viticoles, la production et la commercialisation des vins et autres produits issus de l'exploitation et des activités dans le domaine viticole ou se rapportant au but;
2. d'accepter de transférer le personnel du vignoble dans cette nouvelle entité par voie de convention passée entre la Commune de Morges et le Domaine de la Ville de Morges Sàrl;
3. de transférer les actifs et passifs liés à l'exploitation, à l'exception du terrain et des bâtiments, dans la nouvelle entité.

**Adopté par la Municipalité dans sa séance du 19 septembre 2012.**

la vice-présidente

le secrétaire

Sylvie Podio

Giancarlo Stella