

N° 31/9.20

**RÉALISATION D'UN PARTENARIAT POUR L'EXPLOITATION DU VIGNOLE COMMUNAL AU TRAVERS
D'UN BAIL À FERME ET DISSOLUTION DE LA SÀRL**

Municipalité en corps

Préavis présenté au Conseil communal en séance du 2 septembre 2020.

**Première séance de commission : mardi 18 août 2020, à 18h30, à la salle Léman, située
à l'av. de Riond-Bosson 14, à Morges**

Détermination de la Commission des finances : NON

TABLE DES MATIERES

1	OBJET DU PRÉAVIS	3
2	HISTORIQUE	3
3	BILAN DU DOMAINE DE LA VILLE DE MORGES SÀRL.....	4
4	ANALYSE DES VARIANTES POSSIBLES.....	4
	4.1 Poursuite de l'activité.....	4
	4.2 Externaliser la commercialisation à un tiers.....	5
	4.3 Vente du Domaine.....	5
	4.4 Mise en fermage du Domaine	5
5	PARTENARIAT SOUS FORME DE BAIL À FERME	6
6	DISSOLUTION DE LA SÀRL ET AVENIR DU PERSONNEL.....	6
7	INCIDENCES FINANCIÈRES.....	7
8	CONCLUSION	7

Madame la Présidente, Mesdames et Messieurs,

1 OBJET DU PRÉAVIS

La Ville de Morges est propriétaire de 10.9 hectares de vignes ainsi que d'un centre d'exploitation viticole construit en 1985. La Sàrl du Domaine de la Ville de Morges, créée en 2013, produit des vins de qualité mais peine à atteindre la rentabilité. Afin de poursuivre l'exploitation viticole sur son territoire et poursuivre la commercialisation de ses produits de marque, la Municipalité souhaite établir un partenariat avec un acteur privé sous la forme d'un bail à ferme et de cesser les activités de la Sàrl. La réalisation d'un bail à ferme est de compétence municipale, toutefois, la Municipalité a choisi de déposer un préavis d'urgence afin de soumettre cette décision stratégique au Conseil communal. Les modalités du fermage seront communiquées à la commission mais ne font pas l'objet de ce préavis. La décision du Conseil communal doit intervenir avant la fin du mois de septembre afin de permettre au partenaire privé d'organiser la reprise du Domaine prévue début novembre.

2 HISTORIQUE

Le territoire morgien abrite des vignes depuis 1296 au moins, soit dix ans après la fondation de la Ville. À cette époque, les vignes étaient propriétés individuelles des bourgeois. Selon les archives communales, la Ville acquiert son propre domaine en 1547.

Depuis le début des années 2000, la Ville de Morges poursuit ses efforts pour mettre en valeur son patrimoine viticole et limiter sa charge financière. Plusieurs restructurations sont prises afin d'améliorer l'exploitation et la commercialisation de ses produits. Ainsi progressivement, les vins de la Ville se positionnent, pour évoluer d'une production de vin pour le marché du vrac et la consommation interne, vers une vente au détail et la reconnaissance du vignoble communal comme d'un acteur dans le marché régional du vin.

En 2012, la Municipalité décide de poursuivre sa stratégie et de créer une exploitation viticole autonome, sous forme d'une Sàrl. Jusque-là, malgré les mesures prises pour réduire les pertes et améliorer la rentabilité du vignoble, force est de constater qu'il présente toujours un déficit récurrent important. Ainsi, le préavis municipal (N° 40/10.12) indique que *"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"*. Les objectifs principaux fixés pour la période 2013-2015, sont les suivants :

- augmenter la vente de vin à 100'000 bouteilles en trois ans ;
- atteindre un résultat équilibré en trois ans.

En décembre de la même année, le Conseil communal accepte la création du Domaine de la Ville de Morges, une société à responsabilité limitée (Sàrl) dont le but est l'exploitation de domaines viticoles, la production et la commercialisation des vins. Le rapport de commission (N° 40/12.12) se conclut ainsi : *"Le vignoble communal nous tient à cœur et fait partie intégrante du patrimoine de notre ville. Cela fait plusieurs années que celui-ci est en difficulté financière et les efforts de ces dernières années ont permis d'augmenter nettement les ventes au détail sans pour autant atteindre un chiffre d'affaires suffisant afin d'équilibrer sainement les comptes. Dans le but de retrouver, à terme, une situation bénéficiaire pour le vignoble, la solution choisie par la Municipalité semble de nature à conduire vers cet objectif, malgré certaines réserves. La constitution d'une Sàrl est dictée par la nécessité de recruter un directeur commercial rémunéré en fonction des objectifs, ce que ne permet pas la CCT du personnel communal. Au vu de l'importance du patrimoine transféré à cette nouvelle structure et de la nécessité de suivre de près le développement de celle-ci, le déficit éventuel continuant à être assumé par la Commune, la commission unanime insiste pour que la Sàrl demeure soumise au contrôle de la Commission de gestion et sa comptabilité à celui de la Commission des finances, ce qui garantira la transparence"*.

Depuis la création de la Sàrl jusqu'à ce jour, le budget, le rapport de gestion et les comptes de la Sàrl ont été régulièrement présentés par le gérant à la Commission des finances et à la Commission de gestion.

3 BILAN DU DOMAINE DE LA VILLE DE MORGES SÀRL

Le Domaine de la Ville exploite aujourd'hui 10.7 hectares en propriété et 3.3 hectares en location. L'encépagement est réparti entre 55% de blanc et 45% de rouge. En 2019, la quantité de vin produite était de 91'000 litres. Chaque année dispose de conditions variables pour la production de vin. La nature est parfois capricieuse ce qui ne permet pas toujours d'atteindre les volumes attendus lors des vendanges. Pour les cinq dernières années, le rendement moyen est de 0.635 litre/m² alors que pour l'ensemble de la Commune il est de 0.642 litre/m². Cet écart s'explique notamment par la reconversion en BIO et les faibles récoltes des années 2014, 2015 et 2017.

La création de la Sàrl a permis de développer la vente de vin en bouteilles et de renforcer la notoriété du vignoble communal. Les vins peuvent être qualifiés d'excellents, de nombreuses distinctions en témoignent. Le Domaine de la Ville de Morges Sàrl est à ce jour la seule cave à avoir remporté simultanément les titres de Cave Suisse de l'Année et de Champion du Monde du Chasselas en 2015. Le Domaine ne commercialise plus ses vins en vrac mais distribue ses produits plus largement par l'intermédiaire de restaurants renommés ou de partenaires grossistes. La politique menée par le gérant a permis de positionner sur le marché trois marques reconnues : La Grand'Rue (chasselas), Le Protagoniste (assemblage de rouge) et le Belle Rive (rosé). L'habillage des bouteilles affiche des vues emblématiques de Morges et participe au rayonnement de la Ville. L'évolution de l'activité a permis de quasiment doubler le chiffre d'affaires entre 2013 et 2016. Les ventes en vrac sont passées de 33.7% en 2013 à 1.9% en 2018. Les ventes en bouteilles ont augmenté de 270% sur la même période. Cependant, après sept ans d'exploitation, malgré la progression qualitative des produits, la promotion marketing ou encore le développement d'activités oenotouristiques, force est de constater que la Sàrl peine à atteindre la rentabilité, ce que l'on peut expliquer en partie par un marché viticole difficile, une nature parfois capricieuse et des charges qui restent trop élevées.

Le détail des informations financières de la Sàrl sera fourni en séance aux membres de la commission chargée de l'étude de cet objet; par respect du secret commercial, elles ne figurent pas dans ce préavis.

4 ANALYSE DES VARIANTES POSSIBLES

Le Service des finances a mandaté un expert viticole afin d'évaluer la situation de la Sàrl et les alternatives possibles pour atteindre la rentabilité de l'exploitation.

4.1 Poursuite de l'activité

La continuité des activités de la Sàrl a été étudiée. Pour que cette option soit financièrement viable, il faudrait augmenter le chiffre d'affaires et réduire certaines charges. Les frais administratifs et commerciaux devraient être revus à la baisse. Cette opération est délicate car elle risque d'impacter négativement les ventes. Aussi, il serait nécessaire d'adapter les locaux conçus pour de la production de vrac en locaux adaptés à un modèle de production de bouteilles afin d'éviter des coûts engendrés par un stockage délocalisé. Pour ce faire, un investissement conséquent devrait être consenti. De plus, les pertes cumulées des dernières années nécessitent un prêt supplémentaire de la Ville en faveur du Domaine afin de garantir les liquidités nécessaires à l'exploitation du vignoble.

Au niveau de la gouvernance, il paraît judicieux de réduire l'écart entre la garantie de déficit offerte par la Ville, seule actionnaire, et la responsabilité du gérant, libre dans son management. Pour ce faire, une transformation de la Sàrl en SA permettrait à la Municipalité d'avoir une plus grande influence et transmettre une direction stratégique au gérant. Dans cette optique, la création d'un conseil d'administration professionnel serait nécessaire, alliant des compétences complémentaires dans les domaines tels que l'exploitation viticole, la commercialisation, le marketing, la gestion d'entreprise et la politique de la Ville de Morges. Un suivi opérationnel régulier serait à mettre en place afin de suivre l'évolution de la production de vin et des ventes.

Cette variante implique que la Ville reste propriétaire de la SA et, par conséquent, qu'elle continue à supporter les risques liés à l'activité. La Municipalité estime que la structure à mettre en place est trop contraignante et qu'elle ne garantit pas un meilleur résultat financier. Compte tenu de la situation actuelle du marché du vin en Suisse qui est sous haute pression, il semble préférable de poursuivre la stratégie commerciale développée jusqu'à ce jour en cherchant une autre solution.

4.2 Externaliser la commercialisation à un tiers

Cette variante consiste à s'associer à un partenaire qui assumerait la commercialisation des vins du Domaine. La Sàrl continuerait à produire son vin, mais celui-ci serait vendu et distribué par un tiers. Bien que cette option permette une réduction des charges pour la Sàrl, elle la viderait en bonne partie de sa substance. Ces dernières années, la stratégie commerciale a permis de positionner les vins du Domaine comme des produits de qualité sur le marché et de les distribuer par des grossistes, ces ventes représentent la partie principale du chiffre d'affaires. Céder la commercialisation de ces produits à un tiers implique également de lui céder une part de la marge actuelle. De plus, le fichier client de la Sàrl devrait être partagé ce qui n'est pas souhaitable. Si cette option est moins risquée que la précédente du point de vue financier, la Municipalité estime que ses chances de succès ne sont pas garanties et qu'elle génère une perte de maîtrise de la stratégie marketing.

4.3 Vente du Domaine

Cette option a été rapidement écartée par la Municipalité qui tient à conserver la propriété de son patrimoine, à savoir les terres et le bâtiment du Domaine.

4.4 Mise en fermage du Domaine

Selon la réglementation sur le bail à ferme viticole, il s'agit d'un contrat par lequel le bailleur s'oblige à remettre au fermier, pendant une certaine durée (en général 12 ans), l'usage d'une entreprise ou d'un immeuble à des fins viticoles et à lui laisser percevoir les fruits ou les produits, à charge pour ce dernier de verser une rémunération appelée fermage. Ce contrat est soumis au contrôle de l'autorité selon la Loi fédérale sur le bail à ferme agricole (LBFA) et la Loi vaudoise d'application (LVLBFA). La loi prévoit que le fermier doit exploiter la chose affermée avec soin et notamment maintenir durablement la productivité du sol (LVLBFA, art 21a, al 1). Ainsi, la Ville reste propriétaire des terres et des bâtiments et, contre le paiement d'une rente, le bailleur exploite et commercialise les vins de la Ville.

Cette option est la plus sûre financièrement pour la Ville et elle permet également de poursuivre la politique menée par la Municipalité jusqu'à ce jour, à savoir produire des vins de qualité et les commercialiser. La Municipalité transmet l'activité à un partenaire régional privé qui exploite le vignoble communal, comme le fait aujourd'hui la Sàrl. Cette solution représente la meilleure alternative, la Ville conserve une exploitation dynamique de son vignoble communal et le partenaire poursuit le développement des vins du Domaine et leur mise en valeur afin de pouvoir les commercialiser favorablement. Ainsi, grâce au réseau commercial du partenaire, les vins du Domaine bénéficient d'un plus grand rayonnement et une économie d'échelle est possible grâce à l'efficacité de son infrastructure. C'est pour ces raisons que la Municipalité a choisi cette orientation.

L'expert viticole mandaté par la Ville pour réaliser une analyse du Domaine, devenu gérant ad intérim en 2020, a présenté son analyse sur l'état de situation de la Sàrl à la Commission des finances (COFIN) ainsi qu'aux représentants de la Commission de gestion (COGEST) le mercredi 3 juin 2020. Cette rencontre a encouragé la Municipalité à poursuivre ses réflexions et ses démarches afin de réaliser un partenariat avec un acteur viticole privé sous forme d'un bail à ferme.

5 PARTENARIAT SOUS FORME DE BAIL À FERME

La Municipalité tient à conserver la propriété des terres et des bâtiments. En effet, elle considère qu'ils constituent une partie importante de son patrimoine. Ainsi, comme pour ses alpages, la Municipalité souhaite confier l'exploitation et la commercialisation des produits de son bien à un tiers, qu'elle considère comme un partenaire.

Compte tenu du soin et des investissements consentis par la Ville ces dernières années, le contrat de partenariat doit offrir des garanties qui permettent de s'assurer que la gestion du partenaire s'inscrira dans la continuité des actions menées jusqu'à ce jour. En effet l'objectif de la Municipalité est de pouvoir pérenniser les marques développées par la Sàrl, telles que La Grand'Rue, Le Protagoniste et le Belle Rive et de conserver ainsi le nom du Domaine de la Ville. Ces marques doivent rester propriété de la Ville et être liées aux parcelles sur lesquelles le raisin est cultivé. De plus, l'image de la Ville est engagée par l'esthétisme des bouteilles qui portent son nom. Pour cette raison, la Municipalité prévoit que les étiquettes puissent être adaptées uniquement avec l'accord préalable du propriétaire.

Ce partenariat a pour but de poursuivre l'activité du Domaine, en lui offrant un plus grand rayonnement grâce au réseau commercial du partenaire ainsi qu'une organisation plus efficiente. Afin de développer la commercialisation des vins, le partenaire s'appuiera sur le label BIO et les marques du Domaine de la Ville de Morges. La Municipalité souhaite également que le partenaire s'engage à poursuivre un mode de culture respectueux de l'environnement.

La Ville de Morges sert régulièrement ses vins et tient à conserver la possibilité d'organiser des manifestations au Domaine. Des conditions d'achat de bouteilles favorables seront prévues pour les habitants de Morges, de même que pour l'Administration communale.

Au niveau organisationnel et financier, c'est le partenaire qui sera responsable de l'exploitation du Domaine et il paiera une rente à la Ville. Une estimation de la valeur de rendement agricole et du fermage des biens-fonds viticoles appartenant à la Commune a été réalisée par Estimapro de Prometerre. Selon l'usage, les transactions liées aux exploitations viticoles se font après les vendanges. Ainsi, en cas d'acceptation du préavis, il est prévu que le partenaire reprenne l'exploitation au 1^{er} novembre 2020.

6 DISSOLUTION DE LA SÀRL ET AVENIR DU PERSONNEL

Avec la réalisation d'un partenariat pour l'exploitation du Domaine, l'existence de la Sàrl devient caduque, c'est pourquoi elle sera dissoute.

Depuis le début de l'année 2020, plusieurs collaborateurs ont quitté le Domaine. La Municipalité était déjà en cours de réflexion à ce moment, c'est pourquoi la Sàrl a engagé du personnel ad intérim ou auxiliaire afin d'assurer la poursuite de l'exploitation et la commercialisation des vins du Domaine pendant cette période de transition. L'effectif actuel du Domaine est de 4.5 EPT, soit 5 personnes dont plusieurs contrats auxiliaires. La Municipalité souhaite que le partenaire s'engage à reprendre le personnel restant, soit les personnes travaillant à la vigne et à la cave. Il est prévu qu'il applique les mêmes conditions qu'accordées à ses propres collaborateurs. Ainsi, le personnel de la Sàrl recevra une proposition de contrat d'engagement chez le partenaire.

Le processus de dissolution de la Sàrl prévoit la vente des actifs. Il est prévu que le stock et les équipements d'exploitation soient vendus au partenaire. Tous les créanciers seront payés et le solde reviendra à la Ville de Morges, unique actionnaire. Et finalement, la Sàrl sera dissoute sous sa forme juridique.

7 INCIDENCES FINANCIÈRES

Le partenaire, locataire des terres et des bâtiments d'exploitation, paiera une rente tout au long du bail à ferme, c'est-à-dire 12 ans selon coutume dans le secteur de la viticulture. Le montant de la rente sera défini au moment de la signature du bail à ferme.

De manière unique et suite à la dissolution de la Sàrl, un solde moins la valeur des actions au bilan pour CHF 20'000.00 générera une entrée pour la Ville de Morges. Ce montant sera connu après la dissolution de la société qui se concrétisera courant 2021. Ce revenu sera comptabilisé sur le compte N° 33000.4249.00 "Gains comptables sur d'autres éléments du patrimoine financier".

8 CONCLUSION

Depuis près de vingt ans, la Commune de Morges cherche à dynamiser son activité viticole et à mettre en valeur son patrimoine. La qualité des vins produits sur les parcelles communales est aujourd'hui reconnue et attestée par des nombreuses distinctions. Si la notoriété des vins du Domaine de la Ville n'est plus à démontrer, l'activité reste fragile sur le plan financier et ne permet pas d'atteindre un équilibre financier. Au travers de ce partenariat, la Municipalité poursuit sa volonté exprimée en 2012, à savoir une production de vins de qualité sur son territoire, une commercialisation au-delà de ses frontières ainsi qu'une gestion financière saine. Ces objectifs sont atteignables avec le modèle proposé, c'est pourquoi la Municipalité souhaite réaliser ce partenariat afin de pérenniser une activité viticole de qualité sur son territoire et préserver le bien commun.

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 d'urgence 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'autoriser la Municipalité à dissoudre la Société Domaine de la Ville de Morges Sàrl pour réaliser un fermage.

Adopté par la Municipalité dans sa séance du 10 août 2020.

le syndic

le secrétaire

Vincent Jaques

Giancarlo Stella