

Préavis N°1277 / 2020  
au Conseil Communal

## Assainissement de la Société d'exploitation du Rivage SA



## Table des matières

1. Préambule.....	3
2. Rappel des faits marquants de la « Société d'exploitation du Rivage SA » depuis sa création. ....	3
3. Évolution des résultats financiers depuis la création de la société et situation financière actuelle. ....	7
4. Démarches entreprises par le Conseil d'administration du Rivage SA et par la Municipalité depuis 2019.....	8
5. Évolution du loyer et des charges relatives au bâtiment « Hôtel-Restaurant du Rivage ».....	10
6. Conditions actuelles de location. ....	11
7. Scénarii envisagés pour la gestion future de l'Hôtel-restaurant du Rivage. ....	12
8. Assainissement de la Société d'exploitation du Rivage et conséquences financières pour la Commune de Lutry.....	15
9. Prix de vente indicatif en cas vente ou reprise de la société.....	16
10. Propositions, souhaits de la Municipalité.....	17
11. Financement et charges financières.....	17
12. Conclusions .....	18

Au Conseil communal de Lutry,  
Monsieur le Président,  
Mesdames et Messieurs les Conseillers communaux,

## 1. Préambule

La situation de la société d'exploitation du Rivage SA préoccupe depuis de nombreuses années la Municipalité de même que le Conseil communal. Ce sujet avait par ailleurs suscité de nombreuses interventions de la part de conseillers communaux en 2017 et en 2018.

L'exercice 2019 s'est terminé par une perte d'exploitation d'environ CHF 85'000.-, portant la perte reportée à près de 1.3 million. À cela s'ajoute la crise liée à la pandémie Covid-19 qui a contraint le Conseil d'administration à fermer l'établissement à partir du 13 mars 2020 pour respecter les prescriptions du Conseil fédéral, sauf la partie hôtel qui est restée ouverte.

L'année 2020 s'annonce tout aussi morose, car la crise économique qui va suivre inévitablement celle du Covid-19 va durement et durablement impacter tous les secteurs économiques, y compris la branche hôtelière. Même avec une réouverture partielle de la partie restaurant, il faudra compter sur une baisse non chiffrable actuellement du chiffre d'affaires alors que les charges restent élevées.

La Municipalité, qui avait de toute façon décidé d'aller devant le Conseil communal avant la crise consécutive aux effets de la pandémie Covid-19, s'est résolue, d'entente avec le conseil d'administration de la Société d'exploitation du Rivage SA dont 3 membres sont issus de celle-ci, à présenter le préavis suivant au Conseil communal dans l'objectif de lui permettre de prendre toutes les mesures nécessaires afin d'assainir la société et de pallier urgemment au manque de trésorerie pour permettre la poursuite de son activité.

## 2. Rappel des faits marquants de la « Société d'exploitation du Rivage SA » depuis sa création

### Création de la société

Le 12 décembre 1998, le Conseil communal adoptait le préavis N° 1003/98 relatif à :

- la création d'une société anonyme d'exploitation de l'Hôtel de Ville et du Rivage ;
- un crédit de CHF 500'000.- destiné à la libération de la totalité du capital-actions de la Société d'Exploitation du Rivage SA ;
- un crédit de CHF 600'000.- pour l'octroi d'un prêt commercial nécessaire au financement complémentaire pour l'acquisition du mobilier et des installations, ainsi qu'à la constitution d'un fonds de trésorerie utile au démarrage de la société ;
- un crédit de CHF 380'000.- pour le financement de travaux de transformation d'une partie de l'établissement.

### Financement de la société

La structure minimum du capital-actions avait été établie en se fondant sur une reprise de l'agencement et de divers objets mobiliers du gérant de l'époque, pour un montant équivalent à environ CHF 600'000.-. En outre, il avait été estimé que la société aurait besoin de CHF 130'000.- comme fonds de roulement au début de son activité et de CHF 370'000.- pour financer le renouvellement de l'agencement de l'établissement.

Soit une somme de CHF 1'100'000.- financée selon la clef de répartition suivante émanant de la circulaire 6 de l'AFC à savoir :

Fonds étrangers :	CHF 600'000.- ( prêt communal)
Fonds propres ( capital-actions)	<u>CHF 500'000.-</u>
<b>Total :</b>	<b><u>CHF 1'100'000.-</u></b>

Dans son argumentation, la Municipalité relevait l'importance de reprendre en mains la gestion de cet hôtel, seul établissement de la place offrant une capacité d'accueil importante et permettant ainsi l'essor et le rayonnement de notre commune. La meilleure solution pour garantir la pérennité de l'établissement, qui jusqu'alors était confié à un gérant indépendant, consistait en la création d'une société anonyme portant le nom « Société d'Exploitation du Rivage SA » avec pour seul et unique actionnaire la Commune. Cette formule avait, et a eu, pour mérite de garder le contrôle des options fondamentales d'exploitation telles que l'engagement du directeur, le type et la qualité de l'établissement ainsi que la maîtrise des heures d'ouverture.

Quant au fonctionnement de la société, il répond aux exigences légales à savoir notamment :

- La Commune étant l'unique actionnaire de la société, elle est représentée lors de l'assemblée générale par les deux membres de la Municipalité hors du conseil d'administration et le Secrétaire Municipal
- Le conseil d'administration est composé de trois membres de la Municipalité et deux autres membres externes des milieux de la restauration/hôtellerie ou des finances. La présidence est assurée par un membre de la Municipalité.

En 1998, en créant cette société d'exploitation à qui la Commune louait l'établissement, la Municipalité misait sur une rentrée financière régulière au titre de loyer, permettant d'amortir les différents crédits accordés par le Conseil communal et de garantir un bon rendement de l'immeuble.

#### 2003 à 2007 – années prospères

Après un démarrage en dents de scie durant les 3 premières années d'exploitation, les exercices 2003 à 2007 ont tous été bénéficiaires et constituent les années florissantes de la société d'exploitation du Rivage SA.

L'année 2006 s'est même révélée particulièrement bénéfique avec un excédent de recettes de CHF 33'000.- après amortissements de CHF 237'700.-, soit un cashflow de CHF 270'700.- S'agissant du chiffre d'affaires, il a pour la première fois dépassé le seuil de 3 millions, avec un chiffre de CHF 3'027'000.-. Par rapport au budget, il a été supérieur de CHF 110'950.- aux estimations, ce qui correspond à une variation de 3,8%.

Compte tenu des excellents résultats obtenus durant ces 5 années consécutives, le Conseil d'administration a pu rembourser intégralement le solde de l'emprunt initial de CHF 600'000.- consenti par le Conseil communal en 1998. (Voir communication n° 505/2007 au Conseil du 25 juin 2007)

#### 2008 – réfection complète de l'Hôtel

En séance du 3 novembre 2008, le Conseil a adopté le préavis n° 1138/2008 portant sur

- l'octroi d'un crédit nécessaire à la réalisation des travaux généraux de réfection des chambres d'hôtes de l'Hôtel du Rivage et la création d'un accès facilité aux personnes handicapées et à mobilité réduite pour un montant total de CHF 1'100'000.-
- Un crédit de CHF 800'000.- pour l'octroi d'un prêt aux conditions usuelles du marché en faveur de la Société d'exploitation du Rivage SA à Lutry, nécessaire à la garantie de financement des travaux à charge de ladite Société.

Ces travaux, réalisés entre 2009 et 2011, ont permis une remise aux normes du bâtiment et d'avoir un outil de travail correspondant aux standards d'un hôtel catégorisé 3\*

### 2009 à 2012 – années déficitaires importantes

Malheureusement, malgré un outil de travail flambant neuf, les exercices 2009, 2010 et 2011 se sont soldés par des pertes d'exploitation importantes pour un montant global de plus de CHF 670'000.- durant ces 3 années. Si bien que la Société d'exploitation s'est retrouvée en situation de surendettement. En plus d'une réduction de loyer d'environ CHF 75'000.- accordée par la Commune à la Société d'exploitation du Rivage SA pour 2011, et afin d'éviter de devoir aviser le juge en application de l'art 725 CO, la Municipalité a pris la décision en février 2012 d'accepter de postposer à hauteur de CHF 650'000.- son prêt de CHF 800'000.- accordé à la société d'exploitation du Rivage SA dans le cadre des travaux de rénovation entrepris entre 2009 et 2010.

Les pertes successives d'exploitation de 2009 à 2011, le financement d'une partie des travaux de rénovation entre 2009 et 2010 pour CHF 670'000.- par la société d'exploitation du Rivage SA ainsi que la fermeture de l'établissement en début d'année 2011 ont amené la société d'exploitation à se retrouver en début d'année 2012 en manque de liquidités important. Afin de pallier provisoirement ce manque de liquidités, la Municipalité a dû prendre des décisions d'urgence à savoir :

- Accorder un prêt de CHF 50'000.- dans le cadre de ses compétences,
- réactiver à hauteur de CHF 100'000.- le prêt initial de CHF 600'000.- qui avait été remboursé intégralement et en avance par la société d'exploitation selon le contrat de prêt,
- reporter l'échéance des factures de la Commune qui étaient échues.

Lors de la séance du Conseil communal du 19 mars 2012, la Municipalité a informé le Conseil communal, dans sa communication municipale No 561/2012, de la situation financière et comptable de la Société d'Exploitation du Rivage SA et des différentes mesures entreprises pour assainir cette situation. Elle a présenté un préavis n° 1181/2012 demandant un crédit de CHF 500'000.- pour l'octroi d'un prêt aux conditions du marché de placement des capitaux + ½ point, en faveur de la Société d'Exploitation du Rivage SA. Ce préavis a été adopté par votre conseil en séance du 7 mai 2012.

### Analyse de la situation en 2012

Compte tenu des pertes importantes réalisées durant les années 2009 à 2011, le Conseil d'administration du Rivage SA a analysé, avec un expert de la branche hôtelière, les variantes suivantes :

1. La Commune continue d'être propriétaire-exploitant par le biais de la SA, selon le modèle actuel.
2. La Commune loue à autrui l'établissement en dissolvant la SA d'exploitation qui vend le fonds de commerce, le mobilier et le petit inventaire.
3. La SA d'exploitation sous-loue l'établissement à un tiers.
4. La SA d'exploitation délègue la gestion de son établissement à une société de management.
5. La Commune vend la SA d'exploitation et se démet de ses actions.
6. La Commune dissout la SA et vend le bâtiment abritant l'hôtel et le restaurant du Rivage.

Dans son analyse des avantages et des risques, le Conseil d'administration a retenu les propositions 1 et 2 et a lancé des appels d'offres auprès de 3 repreneurs potentiels tout en menant, en parallèle, le recrutement d'un nouveau directeur par le biais de canaux

professionnels, notamment l'association des anciens élèves des écoles hôtelières de Genève et Lausanne.

Le Conseil d'administration a examiné une proposition de reprise, émanant d'un professionnel reconnu en Suisse romande. Celle-ci étant très défavorable financièrement, elle n'a pas été retenue. D'autre part, les contacts pris avec d'autres repreneurs potentiels font apparaître que les offres de reprise qui pourraient nous être faites ne seraient guère plus favorables ce qui entraînerait pour la Commune des concessions financières trop importantes, eu égard aux investissements récemment consentis.

#### De 2013 à ce jour

Dès lors, le Conseil d'administration a choisi de privilégier le mode de gestion actuel avec une nouvelle direction dès le 1<sup>er</sup> janvier 2013, date d'entrée en fonction du directeur actuel, M. Blaise Baetscher.

La Municipalité a été tenue régulièrement informée de ces options par le conseil d'administration du Rivage SA et s'y est ralliée.

Lors de la séance du 7 décembre 2013, elle a informé le Conseil par communication n° 574/2013 des mesures d'assainissement entreprises.

#### Mesures d'économies

- Dénonciation au 30 juin 2013 du contrat de gestion des achats et de la comptabilité qui était confiée à un prestataire extérieur pour un montant annuel de plus de CHF 48'000.- Ces tâches ont été reprises par la direction de la société d'exploitation du Rivage dès le 1er juillet permettant ainsi de réaliser une économie substantielle.
- Gestion suivie du personnel et des vacances.
- Mise en place d'un train de mesures d'économies sur des dépenses courantes telles que l'énergie, la blanchisserie, etc.

#### Mesures visant à améliorer le chiffre d'affaires

- Refonte du site Internet afin d'assurer une meilleure visibilité du Rivage sur les sites de réservation hôteliers.
- Mise en place d'une nouvelle carte avec des menus du jour à des prix attractifs
- Maintien de l'ouverture du restaurant le mardi pendant la saison d'hiver.
- Réduction de la durée des vacances annuelles à 10 jours.
- Meilleure visibilité du « lounge » et de la terrasse avec des horaires d'ouverture élargis.
- Politique marketing active sur les différents canaux de distribution, notamment avec les « tours operators » et les partenaires d'affaires.
- Mise en place d'une nouvelle équipe motivée et compétente au fur et à mesure des départs.

Ces mesures, visant le long terme ont commencé à porter leurs fruits ce qui a permis en 2015 de sortir des chiffres rouges après plus de 6 ans de vaches maigres

Elles ont permis quasiment d'équilibrer globalement les résultats des exercices 2015 à 2018, sans toutefois retrouver les « belles années » de 2003 à 2007.

Malheureusement, après 4 années jugées convenables, l'exercice 2019 renoue avec un exercice nettement déficitaire qui contraint la Municipalité et le Conseil d'administration à assainir la situation et revoir le concept actuel.

Communications au Conseil communal

L'ensemble des faits marquants résumés ci-devant ont fait l'objet de la part de la Municipalité de multiples communications ou préavis à l'attention du Conseil communal afin de le tenir informé de l'évolution de la situation.

En outre, Messieurs les Présidents du Conseil et des commissions de gestion et des finances ont été invités à participer aux assemblées générales ordinaires de la Société d'exploitation, qui se sont tenues chaque année en mai, et ont pu prendre connaissance des comptes, des rapports de gestion et poser des questions au Conseil d'administration.

### 3. Évolution des résultats financiers depuis la création de la société et situation financière actuelle

Durant ces 20 ans d'exploitation, la société d'exploitation du Rivage SA a connu d'importantes fluctuations avec 5 belles années entre 2003 et 2007, mais également des années catastrophiques entre 2009 et 2014 en raison de différents paramètres, notamment structurels, conjoncturels, météorologiques et en raison du franc fort. Malheureusement, les pertes conséquentes des années 2010 à 2013 ont plongé la société d'exploitation dans une situation de surendettement important.

Rappel des chiffres ( +=bénéfice/- = perte)

1999	- 140'627.-	2010	- 373'520.-
2000	- 105'470.-	2011	- 220'966.-
2001	+ 24'914.-	2012	- 285'303.-
2002	- 49'506.-	2013	- 192'702.-
2003	+ 11'382.-	2014	- 79'929.-
2004	+ 92'100.-	2015	+ 3'448.-
2005	+ 137'512.-	2016	+ 29'949.-
2006	+ 33'024.-	2017	- 50'737.-
2007	+ 23'987.-	2018	+ 1'695.-
2008	+ 2'318.-	2019	- 84'827.-
2009	- 77'345.-	<b>Perte reportée =</b>	<b><u>- 1'300'603.-</u></b>

**Situation comptable et financière actuelle de la société d'exploitation du Rivage SA**Situation comptable

Au 31 décembre 2019, les comptes affichaient une perte reportée globale de CHF 1'300'603.- y.c la perte 2019 pour un capital-actions de CHF 500'000.- et un fonds de réserve de CHF 1'900.-, représentant une situation de surendettement de près de CHF 800'000.-.

Pour rappel, en 2012, compte tenu de la situation financière de la société d'exploitation du Rivage SA qui se trouvait déjà dans une situation de surendettement, la Municipalité avait accepté de postposer la créance de CHF 800'000 pour un montant CHF 650'000.- afin d'éviter de devoir aviser le juge et ainsi déclencher une éventuelle procédure de liquidation de la

société. En 2015, la Municipalité décida de postposer le solde de la créance soit CHF 150'000.- pour couvrir l'augmentation de la perte reportée de la société.

Au 31 décembre 2019, cette postposition est quasi identique au surendettement de la société.

Depuis, l'exercice 2020 a subi de plein fouet les mesures de restrictions d'ouverture imposée par la Confédération qui a eu comme conséquence une diminution drastique, voire même un arrêt complet des rentrées pour la société d'exploitation du Rivage, alors que certaines charges fixes perdurent.

Cette situation évoluant jour après jour, il n'est pas facile de donner des chiffres effectifs, mais le déficit 2020 pourrait se situer entre CHF 150'000.- et CHF 250'000.- selon l'étendue et la durée des mesures de restriction.

Sans mesures prises par la Commune durant 2020, la société d'exploitation se trouverait en situation de surendettement obligeant ainsi le Conseil d'administration à devoir aviser le juge en application de l'art 725 CO qui pourrait déclarer la faillite de la société.

### Situation financière

La situation financière évolue également jour après jour, c'est pourquoi il n'est pas facile de donner des chiffres effectifs. Cependant, lors de la rédaction de ce préavis, les liquidités de la société étaient quasi inexistantes malgré les prêts de CHF 800'000.- et de CHF 500'000.- alloués par la Commune durant ces dernières années. De plus, la société doit pour plus de CHF 190'000.- de factures ouvertes (loyers dus à la Commune de février à avril 2020, taxes de séjour, cotisations sociales, fournisseurs divers) au 30 avril 2020.

C'est dire l'importance et l'urgence des décisions prises par votre Conseil pour l'avenir de la société.

### Situation actuelle dans les comptes communaux

À ce jour, dans les comptes communaux apparaissent pour CHF 1'300'000.- de prêts accordés à la société d'exploitation du Rivage SA dont CHF 800'000.- sont postposés. À cela s'ajoute un capital-actions de CHF 500'000.-, soit un montant global de CHF 1'800'000.- que la Commune a « investi » dans la société d'exploitation du Rivage SA. À ceci s'ajoute des créances ouvertes à ce jour pour CHF 140'000.-.

Toutefois par mesure de prudence, le capital-actions a déjà été amorti intégralement et se trouve au bilan à CHF 1.-.

Quant au CHF 800'000.- postposés, ils ont été provisionnés au passif du bilan dans le « fonds de réserve - provision pour débiteurs douteux ».

Par conséquent, en cas de vente ou de dissolution de la société, le risque financier actuel pour la Commune s'élevait à CHF 640'000.- (CHF 500'000.- de prêt et CHF 140'000.- de factures ouvertes). Ce montant devrait représenter la valeur minimale de la vente de la société ou de la reprise des actifs de la société pour couvrir le « risque » actuel non couvert accordé par la Commune à la société d'exploitation du Rivage SA.

## **4. Démarches entreprises par le Conseil d'administration du Rivage SA et par la Municipalité depuis 2019**

En 2019, le Conseil d'administration du Rivage SA s'est réuni à 12 reprises, dont 4 séances extraordinaires afin d'examiner la gestion de l'établissement et d'explorer des pistes pour assainir la situation.

Le Directeur ayant fait part de sa démission fin 2018, décision qu'il a retirée début 2019, une séance extraordinaire a été convoquée avec les actionnaires en date du 18 janvier 2019. Il s'agissait avant tout de rassurer le personnel sur la pérennité de l'hôtel et d'atténuer l'impact



négalif des articles négatifs et pas documentés de la presse régionale sur le Rivage. En parallèle, le Conseil d'administration a poursuivi les tractations en vue d'une reprise de l'établissement et rencontré le président d'un important groupe actif dans l'hôtellerie fortement intéressé. Il souhaitait changer le concept du restaurant et consentir d'importants investissements en vue de sa rénovation.

La Municipalité a en outre décidé de confier à la Société Romande d'Estimation un mandat d'expertise pour déterminer la valeur du mobilier et du matériel de l'hôtel. Il s'agissait, pour le propriétaire, de connaître la valeur effective des actifs de la Société. La question des incidences fiscales sur une vente éventuelle a aussi été analysée par le réviseur de la société, la fiduciaire Mugny SA.

Il faut relever, et c'est important, que la partie hôtelière a généré un chiffre d'affaires de CHF 1'343'540.- en 2019 alors que la partie restauration présente des charges de personnel et un ratio de coût des marchandises trop élevé. Ainsi, le bénéfice engendré par l'hôtel est annulé par la perte occasionnée par le restaurant. Le GOP (Gross Operating Profit) est de CHF 297'597.- (ratio 10.3%).

Le Conseil d'administration du Rivage a rencontré à de nombreuses reprises plusieurs repreneurs potentiels en vue d'obtenir une offre ferme. En raison de divergences de vues sur les chiffres, ces tractations n'ont pas abouti.

Un rapport d'analyse a été demandé à Gastro Consult. Il s'agissait de fixer la valeur marchande de l'établissement en cas de vente. Le conseil d'administration en a pris connaissance lors d'une séance extraordinaire le 27 août 2019. Les chiffres sont abordés au Ch. 9 du présent préavis.

Les variantes suivantes pour la suite de l'exploitation ont été discutées lors de cette séance :

1. Continuer l'exploitation comme actuellement ( statu quo).
2. Remettre l'exploitation à un gérant-locataire avec liquidation de la société d'exploitation.
3. Vendre la société avec les engagements envers la Commune. Avec la vente, la dette serait ainsi effacée. Il s'agit de la postposition de la créance qui a été provisionnée et amortie dans les comptes communaux.

Le conseil d'administration de la société d'exploitation est arrivé à la conclusion qu'il est temps, après 20 ans, de sortir du mode de fonctionnement actuel tout en tenant compte du côté social et de la préservation des emplois pour le personnel. Il a pris connaissance des offres de la part d'autres repreneurs.

Lors de sa séance du 6 décembre 2019, le conseil d'administration a adopté un budget prudent pour 2020. La crise du Covid-19 a bouleversé toutes les prévisions mêmes les moins pessimistes.

La fin de l'exercice 2019 ne s'est pas concrétisée par un résultat positif, les retombées de la Fête des Vignerons à Vevey n'ayant pas généré les résultats escomptés pour le restaurant. Les hôtes du Rivage ont préféré se déplacer et consommer sur les lieux de la fête plutôt qu'à l'hôtel.

Enfin, un mandat d'audit a été confié en février 2020 à la société PHAR SA dans le but de proposer des solutions d'optimisation de l'hôtel. Cette société est spécialisée dans la branche hôtelière. L'audit s'est tenu sur 2 jours sur place dans le courant du mois de mars 2020. Les collaborateurs de PHAR SA ont analysé les processus internes et en ont discuté avec le directeur et le personnel « à livre ouvert ».

Le rapport final a relevé un solide rétablissement de la partie hébergement avec des possibilités d'amélioration de la rentabilité. Il a relevé toutefois que les bons résultats de l'hôtel sont absorbés par les pertes du département restauration. Il en conclut que la qualité de la cuisine est indéniable, mais les ratios des coûts marchandises et la masse salariale ne sont pas en adéquation avec l'établissement et son offre. La rentabilité peut être améliorée.

## 5. Évolution des charges et revenus du bâtiment « Hôtel-Restaurant du Rivage » dans les comptes communaux

Années	Particularités	CHARGES			REVENUS	MARGE
		Investiss.	Fonct	TOTAL	Loyer	
1986-1999	Avant création société exploitation du Rivage SA	1'424'401	327'599	1'752'000	3'369'416	1'617'416
2000	Réfection rez + Hôtel	56'991	47'155	104'146	238'500	134'354
2001	Ventilation cuisine, ascenseur service, éclair.	227'422	41'360	268'782	240'000	-28'782
2002	Création SAS entrée	8'110	17'210	25'320	280'000	254'680
2003	Isolation cave à vin blanc		20'195	20'195	253'000	232'805
2004			21'644	21'644	318'770	297'126
2005	Rempl. fenêtres 3ème, climatisation salles 1er, rempl. des moquettes	233'418	53'838	287'256	324'905	37'649
2006	Climatisation 1er + 2ème	226'806	20'498	247'304	330'844	83'540
2007	Petites réfections restaurant, rempl fenêtres chambres d'hôtes	82'585	74'867	157'452	353'874	196'422
2008			23'265	23'265	353'302	330'037
2009	Réfection chambres + accès handicapés, introduction gaz	774'784	43'220	818'004	336'048	-481'956
2010	Réfection chambres + accès handicapé (suite), rempl système fermeture, climatisation salle Mafli,	485'939	66'979	552'918	326'922	-225'996
2011	Couverture partielle de la terrasse et amélioration esthétique de la cour intérieure	182'485	30'239	212'724	265'000	52'276
2012	Réfection chambres + accès handicapés (fin) + éclairage de sécurité	19'292	22'797	42'089	283'200	241'111
2013	mise en conformité éclairage sécurité	57'390	57'174	114'564	230'000	115'436
2014		0	77'690	77'690	230'000	152'310
2015	Rafraîchissement cage escalier Nord	22'774	66'204	88'978	230'000	141'022
2016		0	31'286	31'286	241'467	210'181
2017			97'028	97'028	235'116	138'088
2018	Mise à niveau éclairage	19'447	88'762	108'209	243'189	134'980
2019	Éclairage (suite)	31'179	90'011	121'190	224'429	103'239
	<b>Total période 1986-2019</b>	<b>3'853'023</b>	<b>1'319'021</b>	<b>5'172'044</b>	<b>8'907'982</b>	<b>3'735'938</b>

Le revenu annuel moyen sur ces 33 ans s'élève à CHF 113'210.- (3'735'938.-/33) représentant un rendement d'environ 1.06% calculé sur la valeur ECA du bâtiment estimée à CHF 10'673'000.-

Le rendement global depuis la création de la Société d'exploitation en 1999 s'est élevé à **CHF 2'118'000.-**, soit un revenu annuel moyen de CHF 105'900.- Ce revenu est légèrement inférieur à la moyenne globale depuis la création de cet établissement en raison des travaux de rénovation importants effectués entre 2009 et 2011 pour près de 1.5 million.

Quant au loyer brut encaissé par la Société d'exploitation du Rivage depuis 1999 il s'est élevé à **plus de 5.5 millions** sur 20 ans, soit un loyer annuel moyen encaissé par la Commune de près de CHF 280'000.- /an.

Le loyer annuel moyen encaissé par la Commune avant la création de la société se situait aux alentours des CHF 240'000.- /an.

## 6. Conditions actuelles de location

Le contrat de bail à loyer actuellement en vigueur a été conclu le 30 août 1999 pour une durée initiale de quinze ans et 4 mois renouvelable tacitement de 5 ans en 5 ans. La prochaine échéance contractuelle est le 31 décembre 2024.

### Nouvelles conditions de location depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013

Étant donné les difficultés financières que traverse la société d'exploitation du Rivage SA depuis quelques années déjà, les conditions de location sont les suivantes depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 (avenant No 2 au bail à loyer) :

- Taux fixe de 8% sur l'ensemble du chiffre d'affaires de l'Hôtel et du restaurant avec toutefois un loyer minimum de CHF 230'000.- /an.

La Municipalité s'est basée sur un rapport établi le 13 janvier 2013 par Bellerive Management SA reflétant les conditions usuelles dans la branche hôtelière.

Comme il en ressort du tableau du ch. 5 du présent préavis, les loyers encaissés avant 2013 étaient plus élevés.

## 7. Scénarii envisagés pour la gestion future de l'Hôtel-restaurant du Rivage

Quelle que soit la solution choisie, il est préconisé d'assainir auparavant la société d'exploitation du Rivage SA qui se trouve actuellement dans une situation de fort surendettement. Les conséquences de cet assainissement pour la société d'exploitation du Rivage SA et pour la Commune sont développées au point 8.

Durant l'exercice 2019, la Municipalité a envisagé plusieurs scénarios pour la gestion future de l'établissement. Elle a de plus eu plusieurs contacts informels avec d'éventuels repreneurs.

### Scénarii envisagés

- a) Maintien de la société selon le mode de gestion actuel (statu quo).
- b) Maintien de la société appuyée de spécialistes de la branche (mandat de gestion).
- c) Maintien de la société pour gérer uniquement la partie hôtelière et mise en gérance de la partie restauration.
- d) Vente de la société à un repreneur qui gèrera l'établissement.
- e) Liquidation de la société et vente des actifs à un gérant qui gèrera de manière indépendante l'établissement complet loué par la Commune (mise en gérance traditionnelle).
- f) Liquidation de la société et vente par la Commune des actifs, et de l'immeuble à un tiers.

Il est exposé ci-après les avantages et inconvénients des solutions envisagées ainsi que les conséquences financières éventuelles afin que la Municipalité puisse se faire une idée plus précise des conséquences de chacune des solutions

#### **a) Maintien de la société selon le mode de gestion actuel (statu quo).**

##### Avantages

Simplifications dans les démarches administratives par rapport aux autres solutions proposées

##### Inconvénients

Hormis l'assainissement complet de la société d'exploitation du Rivage SA qui permettrait à cette dernière de revenir à une situation « saine », cette solution n'amènerait aucun changement par rapport à la situation actuelle.

##### Conséquences financières hors assainissement

Aucune.

#### **b) Maintien de la société appuyée de spécialistes de la branche (mandat de gestion)**

##### Avantages

Cette solution proche de la précédente aurait comme principal avantage de pouvoir s'appuyer sur les conseils de spécialistes de la branche qui de plus recruteraient le ou la directrice en fonction de leur connaissance du métier.

### Inconvénients

Cette solution coûterait certainement plus cher qu'un simple changement de directeur.

### Conséquences financières hors assainissement

Indemnité de départ du directeur actuel et coût supplémentaire lié au mandat de gestion par des spécialistes de la branche. Cependant, cette solution pourrait aussi faire économiser des coûts à la société selon les mesures proposées par ces spécialistes (réduction de personnel, meilleure gestion de stock...).

## **c) Maintien de la société pour gérer uniquement la partie hôtelière et mise en gérance de la partie restauration**

### Avantages

Cette solution aurait comme principal avantage de pouvoir conserver la gestion de la partie hôtelière, semble-t-il la moins complexe et la plus rentable. Elle aurait aussi comme avantage de pouvoir garantir à l'exploitant du restaurant un certain chiffre d'affaires lié aux clients de l'hôtel.

### Inconvénients

Le partage des tâches et des locaux entre deux « gérants » distincts pourrait peut-être amener quelques tensions sur la manière de gérer chacune des parties.

### Conséquences financières hors assainissement

Révision du modèle d'affaires entre la partie restauration et hôtellerie. Étant donné qu'actuellement l'hôtel semble « rapporter » et le restaurant « perdre » de l'argent, il pourrait être envisagé de diminuer quelque peu le loyer ou modifier sa méthode de calcul. Ceci dépendra également du montant de reprise du matériel convenu avec le gérant du restaurant.

## **d) Vente de la société à un repreneur qui gèrera l'établissement tout entier**

### Avantages

Cette solution aurait comme principal avantage de pouvoir transmettre au repreneur l'entier des contrats actuels, y compris les contrats de travail des employés. Le repreneur pourrait également déduire fiscalement les pertes reportées de la société des 7 dernières années. Il permettrait également à la Commune de se départir d'une tâche qui n'est pas vraiment dans ses attributions, ses connaissances dans le domaine étant quelquefois limitées.

### Inconvénients

Perte de maîtrise dans la gestion de ce restaurant et plus particulièrement de cet hôtel, seul établissement de la place offrant une capacité d'accueil importante et permettant ainsi l'essor et le rayonnement de la commune. La création de la société anonyme avait d'ailleurs été faite pour conserver cette gestion. Il existe également un risque que le nouvel actionnaire revende la société à un tiers sans que la Municipalité ou le Conseil ait son mot à dire.

### Conséquences financières hors assainissement

Ceci dépendra du prix de vente de la société que le repreneur est d'accord de payer. Bien qu'un contrat de bail existe entre la Commune et la société, il conviendra certainement de devoir rediscuter les conditions de locations, à savoir si ces dernières demeurent identiques aux conditions actuelles ou s'il a lieu de les modifier.

**e) Liquidation de la société et vente des actifs à un gérant qui gèrera de manière indépendante l'établissement complet loué par la Commune**

Avantages

Cette solution aurait comme avantage de remettre «les compteurs à zéro» et de revenir à un système de gestion plus traditionnel. Tout comme la solution précédente, elle permettrait également à la Commune de se départir d'une tâche qui n'est pas vraiment dans ses attributions.

De plus, cette solution permettrait à la Commune de conserver un peu plus de maîtrise sur le choix du gérant que la solution de vente de la société (lettre d) ci-devant) dont le prochain actionnaire pourrait revendre sans autre la société à un tiers qui échapperait complètement à la maîtrise de la Municipalité et du Conseil communal.

Inconvénients

Tout comme la solution précédente, la liquidation de la société au profit d'une solution de gestion par un « gérant » équivaldrait à perdre la maîtrise dans la gestion de ce restaurant et plus particulièrement de cet hôtel. Elle ne garantirait plus non plus l'encaissement des loyers comme c'est le cas actuellement avec la société d'exploitation du Rivage SA.

De plus, cette solution pourrait avoir un coût non négligeable relatif au fait de devoir honorer les contrats en cours, mais également de devoir payer les honoraires du mandataire qui sera chargé de s'en occuper.

Conséquences financières hors assainissement

Ceci dépendra également du prix de reprise que le gérant serait d'accord de payer. Il conviendrait également de rediscuter des conditions de location, à savoir si ces dernières demeurent identiques aux conditions actuelles ou s'il y aura lieu de les modifier.

**f) Liquidation de la société et vente par la Commune des actifs et de l'immeuble à un tiers**

Avantages

Cette solution aurait comme avantage de ne plus avoir à se soucier de cet établissement et de ce bâtiment dans les comptes communaux, que ce soit pour la partie gestion ou encaissements.

De plus, elle pourrait représenter pour la Commune une bonne plus-value financière unique et ainsi dégager d'importantes liquidités et réserves pour les investissements à venir.

Inconvénients

La Commune se sépare d'une partie de son patrimoine financier, ce qui peut être dommageable à terme, notamment en raison des rentrées locatives et du rendement de l'immeuble plus important que les taux de placement actuels. Compte tenu des liquidités et réserves dont dispose la Commune actuellement et de la valeur de placement et d'emprunt des liquidités, cette vente serait difficilement justifiable.

De plus, la Commune perdrait totalement la maîtrise sur l'avenir de cet immeuble (conservation de l'hôtel et du restaurant ? Transformation en appartements de luxe ?)

Conséquences financières hors assainissement

Ceci dépendra du prix de reprise du matériel, mais surtout du prix de vente du bâtiment qu'il faudrait comparer avec le rendement moyen que cet immeuble dégageait par année.

## 8. Assainissement de la Société d'exploitation du Rivage et conséquences financières pour la Commune de Lutry

Quelle que soit la solution choisie, il est préconisé d'assainir auparavant partiellement et intégralement la société d'exploitation du Rivage SA qui se trouve actuellement dans une situation de fort surendettement.

### Situation actuelle dans les comptes communaux

#### A l'actif du bilan

• Prêt C/C	500'000.00	
• Prêt postposé	800'000.00	
• Capital-actions	0.00	(totalement amorti dans les comptes communaux)
Total à l'actif	<b><u>1'300'000.00</u></b>	

#### Au passif du bilan

• Provision	- 800'000.00	(s/prêt postposé)
Total au passif	- <b><u>800'000.00</u></b>	

### Situation dans les comptes de la société d'exploitation du Rivage au 31.12.2019

La situation des fonds propres de la société d'exploitation du Rivage SA est la suivante :

• Capital-actions	500'000.00
• Réserve légale	1'900.00
• Pertes reportées	-1'300'603.00
<b>Capitaux propres négatifs</b>	<b><u>- 713'876.00</u></b>

#### a. Assainissement partiel en cas de maintien de la société

En cas de maintien de la société dans le système actuel, il est proposé au Conseil communal d'abandonner au profit de « société d'exploitation du Rivage SA » le prêt postposé de CHF 800'000.- afin de procéder à l'assainissement partiel de la situation déficitaire de la société ce qui lui permettra de présenter des fonds propres légèrement positifs, soit :

• Capital-actions		500'000.00
• Dissolution réserve légale	1'900.00	
• Abandon prêt Commune postposé	800'000.00	
• Pertes reportées	- 1'300'603.00	-498'703.00
<b>Capitaux propres après assainissement</b>		<b><u>1'297.00</u></b>

Ce montant correspond à la valeur au bilan des fonds propres de la société d'exploitation du Rivage SA après assainissement partiel. Il tient compte des chiffres au 31.12.2019. Compte tenu du faible capital à disposition, même après l'abandon de la créance de CHF 800'000.- par la Commune, ce montant, pourrait s'avérer cependant insuffisant selon des résultats définitifs 2020. En effet, en cas de perte importante en 2020, la société pourrait se retrouver à nouveau en position de surendettement et ainsi contraindre la Commune à devoir postposer le second prêt actuel CHF 500'000.-

Pour sa part, la Commune de Lutry devra comptabiliser dans ses comptes de l'exercice 2020, une perte sur le prêt de CHF 800'000.- et dissoudre la provision existante de CHF 800'000.-

Compte tenu du montant de la provision égale au prêt postposé, aucune charge comptable supplémentaire sur l'exercice concerné ne ressort de cette opération.

**b. Assainissement intégral en cas de vente ou de reprise**

En cas de vente ou de reprise de la société, il est proposé au Conseil communal d'abandonner au profit de « société d'exploitation du Rivage SA » l'ensemble des prêts octroyés afin de procéder à l'assainissement intégral de la situation déficitaire et de pouvoir présenter des fonds propres positifs, soit :

• Capital-actions		500'000.00
• Dissolution réserve légale	1'900.00	
• Abandon prêt Commune	1'300'000.00	
• Pertes reportées	<u>-1'300'603.00</u>	<u>+ 1'297.00</u>
<b>Capitaux propres après assainissement</b>		<b><u>501'297.00</u></b>

Ce montant correspond à la valeur au bilan des fonds propres de la société d'exploitation du Rivage SA après assainissement. Il tient compte des chiffres 2019.

Pour sa part, la Commune de Lutry devra comptabiliser dans ses comptes de l'exercice concerné, une perte sur les prêts de CHF 1'300'000.- et dissoudre la provision existante de CHF 800'000.- Il ressort de cette opération d'assainissement une charge pour l'exercice 2020 de CHF 500'000.-.

Cette charge serait compensée par le prix de vente de la société d'exploitation du Rivage SA en cas de vente de la société ou de la reprise des actifs par un gérant indépendant en cas de dissolution de la société qui compte tenu de l'amortissement complet du capital-actions au bilan représenterait **un gain comptable extraordinaire** sur titre du patrimoine financier dans les comptes.

**9. Prix de vente indicatif en cas vente ou reprise de la société**

Selon les estimations faites par GastroVaud et corroborées par la fiduciaire Fidexaudit mandatée sur la partie comptable de l'opération, une valeur objective de vente et de reprise basée sur la valeur de rendement du chiffre d'affaires actuel pourrait être comprise entre :

**CHF 750'000.- et CHF 800'000.-**

Il est relevé également qu'à ce prix et compte tenu de la valeur relativement faible des actifs (env. CHF 300'000.-) l'acheteur ou le repreneur potentiel devrait être capable de pouvoir investir un montant important de fonds propre pour pouvoir solliciter un financement auprès d'une banque.

Ce montant est toutefois indicatif et devrait être utilisé comme base de négociation avec un futur acheteur/repreneur si cette solution était retenue par la Municipalité.

Cette estimation a toutefois été réalisée avant la crise COVID-19 et qui pourrait influencer les négociations avec d'éventuels repreneurs.

**Situation comptable pour la Commune en cas de vente/reprise**

Si l'on tient compte d'un prix de vente/reprise compris entre CHF 750'000.- et CHF 800'000.- correspondant à la plus-value comptable des titres et d'une charge effective de CHF 500'000.- correspondant à l'abandon du prêt non couvert par une provision, le « bénéfice » comptable de cette opération pour la Commune serait compris entre CHF 250'000.- et CHF 300'000.-, ce qui serait somme toute une relativement bonne opération pour la Commune.

Mais comme précisé précédemment, la situation que nous traversons actuellement dans la crise COVID-19 ne facilitera pas la tâche de la Municipalité pour trouver un repreneur et d'autant plus à ces conditions.



## 10. Propositions de la Municipalité

Étant donné l'urgence de la situation compte tenu de la situation financière actuelle de la société d'exploitation du Rivage SA et des mesures impératives à prendre rapidement, la Municipalité demande que le Conseil communal :

1. L'autorise à assainir la société d'exploitation du Rivage SA par l'abandon de la créance de CHF 800'000.- couverte par une provision au passif des comptes communaux.
2. L'autorise pour 2020 à abandonner le loyer minimum annuel de Fr. 230'000.- au profit d'un loyer reposant uniquement sur le chiffre d'affaires réalisé en 2020 au taux de 8%.
3. Lui donne toute latitude pour choisir la solution future qu'elle considérera comme la meilleure pour l'avenir de l'établissement à savoir soit :
  - le maintien de la société selon le mode de gestion actuel (statu quo).
  - le maintien de la société appuyée de spécialistes de la branche (mandat de gestion).
  - le maintien de la société pour gérer uniquement la partie hôtelière et mise en gérance de la partie restauration.
  - la vente totale ou partielle de la société à un repreneur qui gèrera l'établissement. Cette variante sera conditionnée à l'autorisation de la COFIN
  - la liquidation de la société et la vente des actifs à un gérant qui gèrera de manière indépendante l'établissement complet loué par la Commune (mise en gérance traditionnelle). Cette variante sera conditionnée à l'autorisation de la COFIN.
4. Lui accorde un crédit de CHF 300'000.- comme prêt maximum au profit de la société d'exploitation du Rivage SA pour faire face à la continuité de l'exploitation minimale dans le contexte actuel et lui permettre de relancer les activités de l'établissement du Rivage en cas maintien de la société.

La Municipalité s'engage pour sa part à renseigner régulièrement le Conseil communal de l'avancement de ce dossier et de lui faire part de sa décision définitive quant au modèle d'affaires choisi.

## 11. Financement et charges financières

L'assainissement de la société par l'abandon du prêt de CHF 800'000.- n'entraînera aucun besoin de financement spécifique. Il s'agit uniquement d'une écriture comptable qui, compte tenu du fonds de réserve du même montant constitué à cet effet, n'affectera pas le résultat de l'exercice 2020.

Le crédit de CHF 300'000.- relatif à la demande de prêt communal en faveur de la société d'exploitation du Rivage SA sera prélevé de la trésorerie courante de la Bourse communale et fera l'objet d'un prêt commercial entre la Commune et la société d'exploitation du Rivage SA.

Ce prêt fonctionnera sous forme de compte courant entre la Commune et la Société d'exploitation du Rivage SA à hauteur maximum de CHF 300'000.- calculé au taux moyen annuel de placement du marché financier fixé chaque fin d'année par la Bourse communale.

Il sera remboursé soit au moment de la vente de la société par un repreneur éventuel ou à partir de juin 2021 à raison de 10% du montant global du prêt en cas de continuité de la société. Ce prêt sera porté au bilan de la Bourse communale et n'affectera donc pas le résultat d'exploitation des exercices à venir.

## 12. Conclusions

Fondés sur ce qui précède, nous vous proposons, Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs les Conseillers communaux, de prendre les décisions suivantes :


Le Conseil communal de Lutry

- vu le préavis municipal no 1277/2020
- ouï le rapport de la Commission désignée pour examiner cet objet

décide

- I. D'autoriser la Municipalité à assainir la société d'exploitation du Rivage SA par l'abandon de la créance de CHF 800'000.- couverte par une provision au passif des comptes communaux.
- II. D'autoriser la Municipalité à abandonner pour 2020 le loyer minimum annuel de CHF 230'000.- au profit d'un loyer reposant uniquement sur le chiffre d'affaires réalisé en 2020 au taux de 8%.
- III. De lui donner toute latitude pour choisir la solution future qu'elle considérera comme la meilleure pour l'avenir de l'établissement à savoir soit :
  - le maintien de la société selon le mode de gestion actuel (statu quo),
  - le maintien de la société appuyée de spécialistes de la branche ( mandat de gestion),
  - le maintien de la société pour gérer uniquement la partie hôtelière et mise en gérance de la partie restauration,
  - la vente totale ou partielle de la société à un repreneur qui gèrera l'établissement, conditionnée à l'autorisation de la COFIN
  - la liquidation de la société et la vente des actifs à un gérant qui gèrera de manière indépendante l'établissement complet loué par la Commune (mise en gérance traditionnelle, conditionnée à l'autorisation de la COFIN
- IV. De lui accorder un crédit de CHF 300'000.- comme prêt maximum au profit de la société d'exploitation du Rivage SA pour faire face à la continuité de l'exploitation minimale dans le contexte actuel et lui permettre de relancer les activités de l'établissement du Rivage en cas maintien de la société.
- I. D'admettre le mode de financement proposé.

AU NOM DE LA MUNICIPALITÉ

Le syndic  
  
Charles Monod



Le secrétaire-adjoint  
  
Georges Croisier

Adopté en séance de Municipalité du 25 mai 2020

Municipaux délégués : Mrs Charles Monod, Pierre-Alexandre Schlaeppli et Etienne Blanc