



BEAU-RIVAGE PALACE

LAUSANNE SWITZERLAND

RAPPORT ANNUEL 2013

## MESSAGE DU PRÉSIDENT

On sait que d'une manière générale, l'hôtellerie suisse, vaudoise et lausannoise ont progressé en 2013. Et pourtant, nous n'avons pas bénéficié de cette reprise. Pourquoi? Il n'est pas facile de répondre à cette question. En effet, il est indéniable que non seulement notre offre et nos services sont excellents, mais encore qu'ils sont unanimement reconnus comme tels. Preuve en est, par exemple, l'obtention du premier rang au classement des hôtels de notre catégorie par le périodique Bilanz, dont le sérieux est incontestable. D'autres louanges, tout à fait méritées, parviennent des quatre coins du monde. Nous avons la chance de compter sur un directeur général hors pair qui anime une équipe très professionnelle, dynamique et motivée. Or, tous ces facteurs largement positifs n'ont pas suffi pour nous permettre de retrouver la croissance à laquelle nous aspirons. Cela étant, il importe de rechercher les causes d'une relative stagnation à laquelle nous voulons échapper très rapidement.

La première question que l'on doit se poser est de se demander si, d'une manière générale, le marché de l'hôtellerie de haut de gamme serait en recul. Une telle interrogation est légitime lorsque l'on constate que la reprise de l'hôtellerie suisse en 2013 ne concerne que peu l'hôtellerie cinq étoiles. Toutefois, nous devons relever le fait qu'en ce qui nous concerne, la clientèle individuelle, qui représente plus de 50% des nuitées du Beau-Rivage Palace, et qui paie les prix les plus élevés, reste fidèle à notre maison. Cet indice nous conforte dans notre conviction que le marché du luxe et des produits et services haut de gamme reste très porteur. Si tel est le cas, nous devons alors nous demander si, face à une concurrence de plus en plus féroce et en présence de nouvelles habitudes de la clientèle en matière de voyages et séjours, il n'y a pas lieu d'imaginer et de rechercher des offres originales, par exemple des formules regroupant diverses prestations offertes à nos hôtes. Paradoxalement, si le marché de l'hôtellerie de haut de gamme est généralement porteur, la situation sur la place de Lausanne sera certainement tendue prochainement avec la réouverture annoncée de l'Hôtel Royal Savoy. L'arrivée d'un troisième palace sur le marché lausannois avivera certainement la concurrence.



Autre constatation est que la destination Lausanne, qui reste malheureusement une destination secondaire, passe pour une ville ennuyeuse pour nombres de visiteurs étrangers. Une telle critique est injuste si l'on prend en considération la taille de la ville, quand bien même quantité d'améliorations sont possibles et souhaitables. Songeons par exemple une fois de plus à l'amélioration de véritables accès directs au lac sous forme de terrasses ou pontons animés; songeons également à une plus grande flexibilité des horaires des commerces (vieux cheval de bataille!); songeons aussi à la lutte contre la violence, les trafics en tous genres et la mendicité qui dénaturent certains quartiers de la ville; songeons enfin à la désertification du centre de Lausanne les soirs – à l'exception du Flon – et les dimanches. Dans tous ces domaines, toutes celles et ceux qui, comme nous, sont engagés dans la promotion et la valorisation de la destination Lausanne, peuvent et doivent faire preuve de plus d'initiative et d'imagination.

L'évolution à laquelle on assiste et tous les problèmes évoqués plus haut n'entament en rien notre enthousiasme et notre confiance en l'avenir, bien au contraire. Ils sont autant de défis que votre Conseil d'administration, votre Direction et toutes les équipes qui les soutiennent relèvent avec une profonde volonté de réussite, dont la perspective nous paraît d'autant plus réaliste que nous avons la chance d'être soutenus par nos actionnaires, en particulier notre actionnaire majoritaire, la Fondation de Famille Sandoz, sans laquelle nous ne pourrions pas tenir notre rang, qui est et doit demeurer le premier.

Au nom du Conseil d'administration :

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'François Carrard'.

Le Président  
François Carrard

## GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La volonté du Conseil d'administration de Beau-Rivage Palace SA est de disposer d'un gouvernement d'entreprise efficace et adapté à la taille de la société.

---

### STRUCTURE DE LA SOCIÉTÉ ET ACTIONNARIAT

\_1

La structure de la société et de l'actionnariat sont détaillés dans le présent rapport.

Les actions nominatives privilégiées A, représentant 108'000 actions d'une valeur nominale de CHF 50, sont traitées depuis le 8 novembre 2005 sur le marché hors-bourse « Helvetica ».

---

### CONSEIL D'ADMINISTRATION

\_2

#### MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

\_2.1

Selon les statuts de la société, le Conseil d'administration se compose de cinq à huit membres. Un membre du Conseil d'administration représente les titulaires d'actions nominatives privilégiées A et un autre membre les titulaires d'actions nominatives ordinaires B. Les autres membres sont élus par l'ensemble des actionnaires. Tous les membres sont élus pour trois ans et sont rééligibles.

Le Conseil d'administration est actuellement composé de sept membres, à savoir :

|                  | Fonctions<br>du mandat | Depuis | fin  |
|------------------|------------------------|--------|------|
| François Carrard | Président              | 1977   | 2015 |
| François Landolt | Vice-Président *       | 2004   | 2015 |
| Michel M. Favre  | Administrateur **      | 2000   | 2014 |
| Michel Novatin   | Administrateur         | 2004   | 2015 |
| Onno Poortier    | Administrateur         | 2004   | 2015 |
| Christian Seiler | Administrateur         | 1995   | 2014 |
| Olivier Verrey   | Administrateur         | 1995   | 2014 |

\* représentant de l'actionnaire titulaire des actions nominatives ordinaires B

\*\* représentant des actionnaires titulaires des actions nominatives privilégiées A

### FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET ORGANISATION INTERNE

\_2.2

Le Conseil d'administration est régulièrement informé sur la marche des affaires. Il se réunit aussi souvent que les affaires l'exigent, sur convocation de son président.

La présidence des séances du Conseil d'administration est assumée par le président, et en cas d'empêchement par le vice-président. L'activité du Conseil est soumise à la présence d'un quorum fixé à la majorité de ses membres. En cas d'égalité de voix, celle du président est prépondérante. Le Conseil peut également prendre des décisions par voie de circulation écrite, à moins qu'un de ses membres ne demande la discussion.

Eu égard à la structure du Conseil d'administration, celui-ci n'a pas jugé nécessaire de procéder à la nomination d'un comité de rémunération (« Compensation Committee ») et d'un comité de contrôle (« Audit Committee »), mais a préféré confier les tâches dévolues à ces deux comités à l'ensemble de ses membres.

### 2.3\_ COMPÉTENCES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DÉLÉGATION DE POUVOIRS

Le Conseil d'administration exerce la haute direction et le contrôle de la société. Ses principales attributions sont celles définies à l'article 716a du Code des obligations.

Le Conseil d'administration délègue une grande partie de la gestion au directeur général, qui est appuyé par les autres membres du comité de direction. La délégation de la gestion est définie dans un règlement d'organisation.

---

### 3\_ LA DIRECTION GÉNÉRALE

Le Directeur général est assisté opérationnellement d'un comité de direction.

Sa composition est la suivante :

|                     |   |
|---------------------|---|
| François Dussart    | Directeur général   |
| Lucas Johansson     | Directeur Beau-Rivage Palace<br>(jusqu'au 31 juillet 2013)              |
| Yves Chavaillaz     | Directeur Angleterre & Résidence  |
| Jean-Luc Glur       | Directeur technique   |
| Alexis Main         | Directeur de l'hébergement  |
| Edouard Millet      | Directeur de la restauration  |
| Mirella Pellissier  | Directrice administration & finance<br>(jusqu'au 15 décembre 2013)      |
| Sabine Magnollay    | Directrice administration & finance<br>(dès le 16 décembre 2013)        |
| Didier Schneider    | Chef des cuisines   |
| Odile Vogel Reynaud | Directrice ventes & marketing   |
| Victor Da Cunha     | Directeur des ressources humaines<br>(dès le 1 <sup>er</sup> mars 2013) |

---

### 4\_ POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Le programme de rémunération est conçu pour attirer, fidéliser et motiver les cadres et dirigeants, principe indispensable à la réussite à terme des activités du Beau-Rivage Palace. La rémunération se compose d'un salaire de base, situé dans la moyenne des salaires pratiqués dans le secteur par les sociétés comparables, complété par une participation au résultat brut annuel calculée en fonction des performances du salarié et de l'entreprise. La politique de rémunération de la société ne comprend pas d'attribution d'actions ou d'options en faveur des membres des organes dirigeants.

---

### 5\_ RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS NON EXÉCUTIFS

Les administrateurs non exécutifs de la société ont été rémunérés en numéraire et en prestations en nature à hauteur de CHF 297'000 au total pour l'ensemble des administrateurs.

Les frais de déplacement encourus par les administrateurs non exécutifs, ainsi que les autres dépenses liées à la bonne exécution de leurs tâches, ont été également remboursés.

---

## RÉMUNÉRATION DES ORGANES DIRIGEANTS \_6

La rémunération totale (charges de prévoyance comprises) des membres du comité de direction s'élève à CHF 1'990'000 pour l'exercice 2013.

---

## RÉMUNÉRATION GLOBALE LA PLUS ÉLEVÉE \_7

La rémunération globale la plus élevée au Conseil d'administration s'élève à CHF 52'000.

---

## ACTIONNARIAT \_8

Selon les informations à notre disposition, les membres du comité de direction ainsi que leurs proches ne détiennent, au 31 décembre 2013, aucune action nominative privilégiée A de CHF 50 et aucune action nominative ordinaire B de CHF 50.

Selon les informations à notre disposition, les membres non exécutifs du Conseil d'administration ainsi que leurs proches détiennent, au 31 décembre 2013, un nombre total de 35'249 actions nominatives privilégiées A de CHF 50 et 374'000 actions nominatives ordinaires B de CHF 50. De ces chiffres, 34'801 actions nominatives privilégiées A de CHF 50 et 374'000 actions nominatives ordinaires B de CHF 50 sont détenues au travers de la société Sandoz FF Holding SA.

---

## CONFLITS D'INTÉRÊTS \_9

Aucun administrateur ne tire de bénéfice matériel de contrats conclus entre Beau-Rivage Palace et un tiers.

---

## DROIT DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES \_10

Chaque action nominative donne droit à une voix à l'assemblée générale.

En cas de fixation d'un dividende, l'assemblée générale peut prélever sur le solde du bénéfice résultant du bilan :

A  
un dividende prioritaire versé aux actions nominatives privilégiées A et n'excédant pas 20% de la valeur nominale des actions (à savoir CHF 10) ;

B  
pour autant que le dividende prioritaire corresponde à 5% au moins de la valeur nominale des actions nominatives privilégiées A (soit CHF 2,50), un dividende supplémentaire identique pour chaque action nominative privilégiée A et chaque action nominative ordinaire B.

---

## PRISES DE CONTRÔLE ET MESURES DE DÉFENSE \_11

Hormis les contraintes mentionnées dans le chapitre portant sur les restrictions de transfert, les statuts ne prévoient aucune clause limitant les prises de contrôle.

---

## 12\_ ORGANE DE RÉVISION

L'organe de révision est Ofisa S.A. à Lausanne, en fonction depuis 2006 et placé sous la responsabilité de William Diserens.

La société a versé à Ofisa S.A. un montant de CHF 51'380 pour les services liés à l'audit de ses comptes annuels. La société n'a versé aucun autre montant à Ofisa S.A.

---

## 13\_ POLITIQUE D'INFORMATION

La société publie ses résultats une fois en cours d'exercice et à l'issue de celui-ci.

Diverses informations sont également publiées sur nos sites [www.brp.ch](http://www.brp.ch) et [www.angletterre-residence.ch](http://www.angletterre-residence.ch).

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

### FRANÇOIS CARRARD, SUISSE

Me François Carrard, docteur en droit, exerce la profession d'avocat à Lausanne au sein de l'Etude Carrard & Associés.

Il siège au sein de plusieurs conseils d'administration parmi lesquels la Compagnie Financière Tradition S.A., les sociétés du groupe PCL Holding ainsi que celles du groupe Kabelwerke Brugg Holding (jusqu'en mai 2013), la banque Landolt & Cie S.A. Lausanne, OBS Olympic Broadcasting Services S.A. (Suisse) et IOC Television & Marketing Services S.A. (Suisse), SFF AG S.A. (arts graphiques) (Suisse) et Tupperware Suisse S.A. Eysins.

Me François Carrard a rejoint le Conseil d'administration de Beau-Rivage Palace SA en 1977 et en occupe la présidence depuis 1983.

### FRANÇOIS LANDOLT, SUISSE

M. François Landolt est entrepreneur de spectacles. Il est le fondateur de l'Ecole professionnelle de théâtre «Les Teintureries» à Lausanne dont il est actuellement le directeur. Il a été pendant 12 ans membre du Comité de direction du Théâtre de Vidy. Il est président du Conseil d'administration de Riffelalp Resort à Zermatt et vice-président de l'Hôtel Palafitte à Neuchâtel, il est également administrateur de la société de pisciculture de pointe Valperca, dont il est initiateur avec son frère Pierre.

M. François Landolt a rejoint le Conseil d'administration de Beau-Rivage Palace SA en 2004 et occupe la fonction de vice-président.

### MICHEL M. FAVRE, SUISSE

M. Michel M. Favre a occupé le poste de directeur général au sein de grands groupes hôteliers internationaux, tels que Intercontinental Hotels and Resorts et Mövenpick. Il a été Senior Vice President et General Manager dans différents pays européens pour le groupe American Express et CEO du groupe de presse Tamedia SA à Zurich. Actuellement, propriétaire de la société Michel M. Favre Management Consulting, il est membre de différents Comités exécutifs et Conseils d'administration, notamment de la société IT SITC, des hôtels Ambassador et Opéra à Zurich et Palafitte à Neuchâtel, de PCL Holding et SFFAG SA Holding ainsi que du Conseil stratégique de Minergie Suisse. M. Michel M. Favre a rejoint le Conseil d'administration de Beau-Rivage Palace SA en 2000.

### MICHEL NOVATIN, FRANÇAIS

M. Michel Novatin est au bénéfice d'une formation en business complétée par l'Advanced Management Programme de l'INSEAD.

Il a mené l'essentiel de sa carrière dans des fonctions de direction générale dans l'hôtellerie haut de gamme au sein de chaînes internationales telles que Trust House Forte, Sonesta, Méridien et l'Intercontinental. Il a également présidé les activités hôtelières du Groupe Danone et assuré la direction de la Société des Bains de Mer à Monaco.

Il a exercé les fonctions de Directeur général, COO, membre du directoire de Kempinski Hotels SA et de Président Directeur Général de Shaza Hotels. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, il est à la direction du groupe hôtelier Steigenberger basé à Francfort. M. Michel Novatin a rejoint le Conseil d'administration de Beau-Rivage Palace SA en 2004.

### ONNO POORTIER, HOLLANDAIS

M. Onno Poortier est diplômé de la Swiss Hotel School de Lucerne, formation qu'il a complétée d'un MBA Executive Program de l'INSEAD.

Il a acquis une très vaste expérience internationale dans le domaine hôtelier haut de gamme en Asie, Europe et aux Etats-Unis. Il a notamment occupé des fonctions de direction au sein du groupe Peninsula à Hong Kong dont il était le Président pendant plusieurs années ainsi que dans le Groupe IndeCorp, société mère de Preferred Hotels and Resorts Worldwide, Summit Hotels and Resorts and Sterling Hotels and Resorts, à Chicago, dont il était également membre du Conseil d'administration pendant plus de 15 ans. Il a été Président du Groupe Leela à Mumbai jusqu'en mars 2010 et Représentant et Conseiller des propriétaires pour l'ouverture de l'hôtel The Alpina Gstaad jusqu'au 30 septembre 2013.

M. Onno Poortier a rejoint le Conseil d'administration de Beau-Rivage Palace SA en 2004.

### CHRISTIAN SEILER, SUISSE

Me Christian Seiler est titulaire du brevet d'avocat genevois.

Il est Président du Conseil d'administration de la société Seiler Hotels Zermatt AG et membre du Conseil d'administration de Hôtel Beau Rivage SA, Genève.

Me Christian Seiler a occupé la fonction d'administrateur-délégué de Beau-Rivage Palace SA de 1995 à 2005.

### OLIVIER VERREY, SUISSE

Me Olivier Verrey est titulaire d'un doctorat en droit de l'Université de Lausanne ; il exerce la profession de notaire à Pully.

Il est notamment secrétaire général de la Fondation de Famille Sandoz, membre de son Comité de direction comme du conseil d'administration de diverses sociétés du groupe. Il préside en outre la Fondation de l'Hermitage, à Lausanne, et le Concours international de piano Clara Haskil, à Vevey.

Me Olivier Verrey est membre du Conseil de Beau-Rivage Palace SA depuis 1995.

## COMITE DE DIRECTION

### FRANÇOIS DUSSART, FRANÇAIS

Diplômé de l'Ecole Hôtelière de Lausanne en 1990, M. François Dussart a repris la direction générale de Beau-Rivage Palace SA le 1<sup>er</sup> septembre 2003.

### LUCAS JOHANSSON, SUÉDOIS

Diplômé de l'Ecole Hôtelière Les Roches en Suisse, M. Lucas Johansson a rejoint le Beau-Rivage Palace comme directeur adjoint au mois de juin 2004. Il a occupé le poste de directeur du Beau-Rivage Palace du 1<sup>er</sup> mai 2009 au 31 juillet 2013.

### YVES CHAVAILLAZ, SUISSE

Titulaire du diplôme supérieur en Hôtellerie et Restauration de l'Ecole Hôtelière de Lausanne, M. Yves Chavaille a pris la direction de l'hôtel Angleterre & Résidence en 2000.

### VICTOR DA CUNHA, SUISSE

Diplômé de l'Université de Genève, M. Victor da Cunha a rejoint le Beau-Rivage Palace en mars 2013 au poste de directeur des Ressources humaines. Il a auparavant occupé les mêmes fonctions durant plus de quinze ans dans deux palaces de Suisse romande.

### JEAN-LUC GLUR, SUISSE

M. Jean-Luc Glur est au bénéfice de plusieurs formations techniques et a été actif dans le domaine de la sécurité en tant qu'instructeur fédéral des sapeurs-pompiers. Il a rejoint Beau-Rivage Palace SA en 2008 et a été nommé directeur technique le 1<sup>er</sup> janvier 2013.

### SABINE MAGNOLLAY, SUISSE

Titulaire d'un diplôme d'expert-comptable, Mme Sabine Magnollay a rejoint le Beau-Rivage Palace en tant que directrice administration & finance en décembre 2013, après une expérience acquise dans des fonctions financières exercées principalement au sein d'entreprises appartenant aux secteurs des services et de l'industrie.

### ALEXIS MAIN, FRANÇAIS

Titulaire du diplôme de l'Ecole Hôtelière de Paris, M. Alexis Main a travaillé à l'Hôtel de Crillon à Paris de 2003 à 2009; il a rejoint le Beau-Rivage Palace en 2010 en tant que directeur de l'hébergement.

### EDOUARD MILLET, FRANÇAIS

Titulaire du diplôme de l'Ecole Hôtelière de Paris et Lausanne, M. Edouard Millet a rejoint le Beau-Rivage Palace en 2000. Il reprend la direction de la restauration dès novembre 2006.

### MIRELLA PELLISSIER, SUISSE

Mme Mirella Pellissier est titulaire du diplôme d'expert en finance et controlling. Elle a rejoint le Beau-Rivage Palace en 1995 et y a occupé la fonction de directrice administration & finance de 1996 à décembre 2013.

### DIDIER SCHNEITER, SUISSE

Après plusieurs années passées en France, au Canada et Etats-Unis, M. Didier Schneiter a rejoint le Beau-Rivage Palace en 1987 et occupe la fonction de chef des cuisines depuis 1997.

### ODILE VOGEL REYNAUD, SUISSE

Diplômée de l'Ecole Hôtelière de Lausanne, Mme Odile Vogel Reynaud a rejoint le Beau-Rivage Palace en 1999 et pris la direction du département ventes & marketing en janvier 2004.

## L'ANNEE TOURISTIQUE

### SUISSE

L'hôtellerie suisse, après deux années consécutives de baisse, a renoué avec la croissance en atteignant 35.6 millions de nuitées, soit une hausse de 2,5% par rapport à 2012. Cette reprise a été portée par la clientèle étrangère et par la demande interne, qui ont progressé respectivement de 3,5 et de 1,3%. Avec 15.9 millions de nuitées les hôtes suisses enregistrent leur meilleur résultat depuis 1991. A noter également la progression de la clientèle de la zone Euro (+ 1,8%) après quatre années de diminutions successives.

### VAUD

La tendance du pays s'est amplifiée sur le canton de Vaud qui a enregistré une hausse du nombre de nuitées de 5,8%, dont plus de la moitié provient de la demande interne. A l'exception de l'Allemagne, les pays européens ont montré des résultats positifs. La Chine et les pays du Golfe ont à nouveau bénéficié d'une forte croissance, le marché nord-américain étant resté stable.

### LAUSANNE

Lausanne et son agglomération ont passé à nouveau la barre du million de nuitées, en progression de 7,4%. Ce bon résultat est exclusivement dû au marché suisse qui a progressé de 22% alors que la demande étrangère est restée identique à l'année passée. Il faut noter une légère reprise des marchés américains et britanniques et un recul de 8% de la clientèle du Moyen-Orient.

Le taux d'occupation des hôtels 4 et 5\* est revenu au niveau de 2011 et s'est porté à 63,4% contre 61,6% en 2012.

### BEAU-RIVAGE PALACE ET L'HÔTEL ANGLETERRE & RÉSIDENCE

Le Beau-Rivage Palace et l'Hôtel Angleterre & Résidence ont réalisé 78'082 nuitées, en diminution de 0.9% par rapport à 2012, selon la répartition suivante :

|                              | Nuitées | Occupation |
|------------------------------|---------|------------|
| Beau-Rivage Palace           | 52'265  | 53,45%     |
| Hôtel Angleterre & Résidence | 25'817  | 70,75%     |



## RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES HÔTES

| Pays           | 2013          |               | Lausanne         |               |
|----------------|---------------|---------------|------------------|---------------|
|                | Total*        |               |                  |               |
| Suisse         | 14'969        | 19.17         | 445'689          | 41.13         |
| U.S.A./Canada  | 9'584         | 12.27         | 56'929           | 5.25          |
| France         | 11'256        | 14.42         | 129'356          | 11.94         |
| GB/Irlande     | 5'867         | 7.51          | 46'600           | 4.30          |
| Allemagne      | 2'315         | 2.96          | 53'974           | 4.98          |
| Belgique       | 1'732         | 2.22          | 16'996           | 1.57          |
| Italie         | 1'476         | 1.89          | 48'131           | 4.44          |
| Japon          | 1'895         | 2.43          | 10'900           | 1.01          |
| Pays-Bas       | 1'318         | 1.69          | 14'419           | 1.33          |
| Espagne        | 1'102         | 1.41          | 22'180           | 2.05          |
| Grèce          | 269           | 0.34          | 8'808            | 0.81          |
| Etats du Golfe | 5'783         | 7.41          | 16'235           | 1.50          |
| Chine          | 2'138         | 2.74          | 24'281           | 2.24          |
| Inde           | 408           | 0.52          | 7'764            | 0.72          |
| Autres pays    | 17'970        | 23.01         | 181'328          | 16.73         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>78'082</b> | <b>100.00</b> | <b>1'083'590</b> | <b>100.00</b> |

| Pays           | 2011          |               | Lausanne         |               |
|----------------|---------------|---------------|------------------|---------------|
|                | Total*        |               |                  |               |
| Suisse         | 16'309        | 20.37         | 347'476          | 34.32         |
| U.S.A./Canada  | 9'482         | 11.84         | 65'029           | 6.42          |
| France         | 10'241        | 12.79         | 131'903          | 13.03         |
| GB/Irlande     | 5'721         | 7.15          | 51'994           | 5.13          |
| Allemagne      | 2'891         | 3.61          | 60'289           | 5.95          |
| Belgique       | 1'739         | 2.17          | 17'966           | 1.77          |
| Italie         | 1'361         | 1.70          | 45'195           | 4.46          |
| Japon          | 1'280         | 1.60          | 12'582           | 1.24          |
| Pays-Bas       | 1'517         | 1.89          | 16'328           | 1.61          |
| Espagne        | 1'402         | 1.75          | 26'520           | 2.62          |
| Grèce          | 287           | 0.36          | 8'719            | 0.86          |
| Etats du Golfe | 6'253         | 7.81          | 15'360           | 1.52          |
| Chine          | 1'678         | 2.10          | 18'884           | 1.86          |
| Inde           | 662           | 0.83          | 7'794            | 0.77          |
| Autres pays    | 19'241        | 24.03         | 186'564          | 18.42         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>80'064</b> | <b>100.00</b> | <b>1'012'603</b> | <b>100.00</b> |

| Pays           | 2012          |               | Lausanne         |               |
|----------------|---------------|---------------|------------------|---------------|
|                | Total*        |               |                  |               |
| Suisse         | 14'480        | 18.38         | 365'339          | 36.23         |
| U.S.A./Canada  | 8'082         | 10.26         | 56'870           | 5.64          |
| France         | 10'609        | 13.46         | 131'382          | 13.03         |
| GB/Irlande     | 4'660         | 5.91          | 45'099           | 4.47          |
| Allemagne      | 2'424         | 3.08          | 57'550           | 5.71          |
| Belgique       | 1'806         | 2.29          | 18'090           | 1.79          |
| Italie         | 1'446         | 1.83          | 48'594           | 4.82          |
| Japon          | 1'748         | 2.22          | 11'864           | 1.18          |
| Pays-Bas       | 2'186         | 2.77          | 16'120           | 1.60          |
| Espagne        | 1'548         | 1.96          | 23'142           | 2.29          |
| Grèce          | 365           | 0.46          | 7'467            | 0.74          |
| Etats du Golfe | 6'359         | 8.07          | 17'701           | 1.76          |
| Chine          | 2'121         | 2.69          | 21'382           | 2.12          |
| Inde           | 364           | 0.46          | 6'415            | 0.64          |
| Autres pays    | 20'604        | 26.15         | 181'482          | 18.00         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>78'802</b> | <b>100.00</b> | <b>1'008'497</b> | <b>100.00</b> |

\* Beau-Rivage Palace et Angleterre & Résidence

## BEAU-RIVAGE PALACE ET ANGLETERRE & RESIDENCE

### BEAU-RIVAGE PALACE

L'activité cyclique, que nous observons depuis quelques années, s'est répétée en 2013, avec des conséquences encore amplifiées en raison des périodes de travaux liées à la rénovation des chambres de l'aile Palace. Durant le premier et le dernier trimestre de l'exercice, une moyenne de 50 chambres ont été inutilisables, réduisant de fait, notre capacité de vente et principalement la possibilité d'accueillir des groupes de grande taille. Qui plus est, durant une période de rénovation, une communication transparente est de rigueur auprès de tous les prescripteurs et sur tous les canaux de distribution afin d'éviter aux clients la « mauvaise surprise des travaux ». Cette communication est essentielle pour préserver la confiance de notre clientèle, mais il n'est pas exclu que l'hôtel puisse également être écarté de la sélection du client en raison des transformations. Ce facteur est particulièrement présent auprès des organisateurs de conférences et de la clientèle de villégiature.

Si, au cours de l'année, l'environnement économique s'est quelque peu détendu avec des prémices de reprise amorcée aux Etats-Unis, la situation de la zone Euro est restée bien fragile. Par ailleurs, les taux de change du franc face à l'euro et au dollar ont continué de rendre la destination suisse bien plus onéreuse que bon nombre de ses concurrentes.

Dans la région lausannoise, il est encourageant de voir la nette progression des nuitées, même si l'intégralité de cette dernière provient de la demande interne. Malheureusement, la quasi-totalité de cette hausse ne se retrouve pas sur le marché de l'hôtellerie 5 étoiles, signe que, dans une destination secondaire comme la nôtre, la situation économique actuelle continue d'affecter lourdement ce secteur d'activité. Dans ce contexte compliqué, le Beau-Rivage Palace a réalisé un taux d'occupation de 53,5%, soit 3,5 points de moins que l'an dernier, avec un prix moyen de CHF 549 contre CHF 552 en 2012.

En termes de segmentation, les segments d'affaires, individuels et groupes, ont été les plus affectés avec un recul de près de 15%. La clientèle individuelle de loisirs reste, malgré un léger tassement, le segment principal de l'hôtel, avec plus de 50% des nuitées et un prix moyen de CHF 596.

Tous marchés confondus, les chambres vendues au Beau-Rivage Palace ont diminué de près de 7%. Avec 19% de part de marché la Suisse reste le premier marché de l'hôtel avec un nombre de nuitées identique à l'année dernière. Le marché européen dans son ensemble a accusé une baisse de près de 10% avec toutefois un bon maintien de la production française avec +1% et un excellent résultat pour le Royaume-Uni qui a enregistré une hausse de 20%. Autre motif de satisfaction, la reprise amorcée du marché nord-américain avec une progression de 21% des chambres vendues et ce après plusieurs années de recul.

Comme anticipé, les nuitées en provenance de Russie ont largement chuté. Pour mémoire, nous avons accueilli une famille russe durant toute la période estivale 2012. La clientèle du Moyen-Orient est restée fidèle à notre établissement et maintient sa part de marché à 11%. La nouvelle réglementation en termes de voyage, imposée par le gouvernement chinois aux compagnies étatiques ou semi-étatiques, a eu une incidence directe (annulation d'un groupe important du secteur bancaire) sur la production chinoise qui a enregistré une baisse de 21% par rapport à l'exercice pré-

cédent. Ceci étant dit, ce marché reste extrêmement porteur, ce qui nous encourage à poursuivre nos efforts de commercialisation dans ce pays.

Sur l'année, le chiffre d'affaires du Beau-Rivage Palace a atteint CHF 46'963'000 (-4,5%). Cette baisse est imputable dans son intégralité aux recettes de l'hébergement qui ont diminué de 7,1%, alors que celles de la restauration sont restées pratiquement stables à CHF 21'264'000 (soit un léger tassement inférieur au pourcent). Il est positif d'observer la bonne tenue du chiffre d'affaires restauration malgré la diminution du taux d'occupation de l'hôtel. Ceci démontre l'ancrage important de l'hôtel auprès de la clientèle locale. Le Spa Cinq Mondes a, quant à lui, enregistré un léger tassement de son chiffre d'affaires pour atteindre CHF 3'040'000.

Malgré une gestion très stricte des frais de personnel opérationnel et des charges directes, la proportion croissante de la restauration (45,3% face à 43,7% en 2012) a contribué à une érosion du résultat brut d'exploitation (GOI). Ce dernier s'est porté à CHF 18'955'000 et représente 40,4% du chiffre d'affaires contre 42,7% l'an dernier.

### HÔTEL ANGLETERRE & RÉSIDENCE

La stratégie mise en place courant 2012 pour faire face à l'extension de l'hôtel Mövenpick a porté ses fruits durant l'exercice 2013. Dès lors le taux d'occupation de l'hôtel Angleterre & Résidence a franchi à nouveau la barre des 70% pour atteindre 70,8%. Le volume des nuitées dans les segments affaires et individuels a progressé de façon marquée avec des tarifs plus compétitifs, ainsi le prix moyen de l'hôtel s'est porté à CHF 271 en retrait de CHF 5, et les recettes de l'hébergement se sont montées à 5'315'000, en hausse de 3,7%.

Le chiffre d'affaires de la restauration, qui s'est monté à CHF 4'636'000, suit la même évolution que celle constatée au Beau-Rivage, soit un chiffre quasiment stable comparé à l'exercice précédent. Les recettes de l'hôtel Angleterre & Résidence ont totalisé CHF 10'288'000, soit une légère progression de 1,1%.

Malgré la progression des recettes, la part en proportion toujours élevée de la restauration (45%), couplée à une profitabilité en léger retrait de l'hébergement due à la diminution du prix moyen, ont entraîné une stagnation du résultat brut d'exploitation à CHF 5'055'000. Ce dernier représente 49,1% du chiffre d'affaires contre 49,6% en 2012.

### GLOBAL

Au terme d'une année marquée par les importants travaux de rénovation des chambres du Beau-Rivage Palace et par une amélioration de l'activité à l'hôtel Angleterre & Résidence, l'exercice se solde pour l'ensemble de la société, par un chiffre d'affaires de CHF 57'250'000, en recul de 3,5% par rapport à 2012.

Naturellement, le chiffre d'affaires hébergement a été le plus affecté avec une baisse de près de 5%. Les recettes de la restauration se sont bien maintenues avec un léger repli inférieur au pourcent, prouvant le succès de nos différents points de vente auprès de la clientèle locale. La restauration avec 45,2% du chiffre d'affaires global, a atteint un nouveau record, avec pour effet un impact négatif sur le résultat d'exploitation (GOI) qui s'est porté à CHF 23'545'000 ou 41% du chiffre d'affaires, contre 43% l'an dernier.



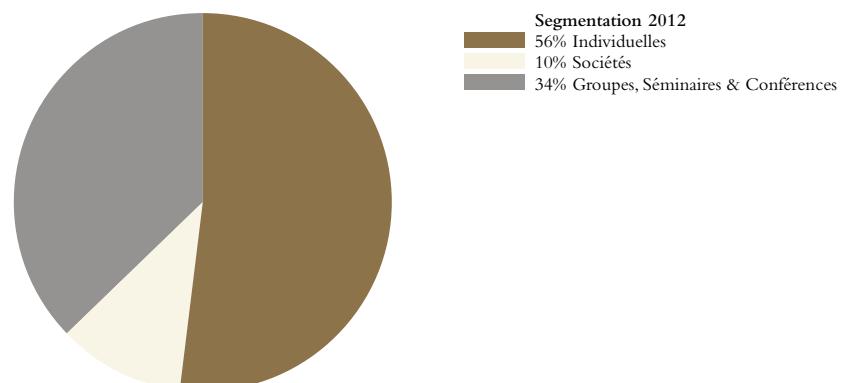
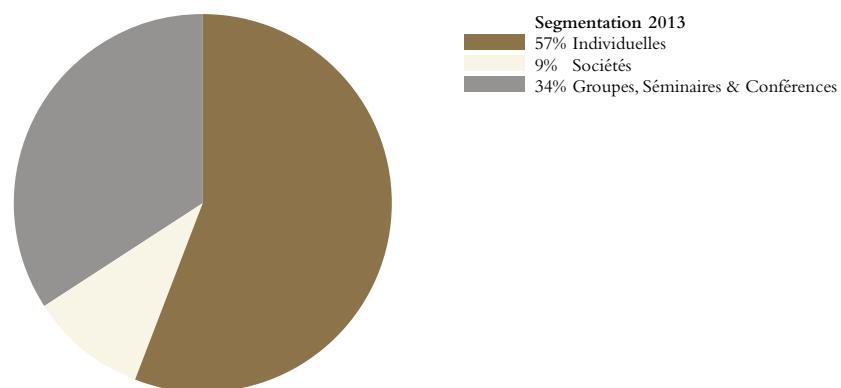
Afin de faire face à la diminution du volume d'affaires, les effectifs de la société ont été maintenus à 385 collaborateurs employés à plein temps (chiffre le plus bas des 10 dernières années). Il est important de signaler qu'un nombre inférieur de collaborateurs porterait atteinte à la qualité de la prestation de service, ce qui serait extrêmement dommageable à long terme. La masse salariale a toutefois diminué de CHF 150'000 pour atteindre CHF 26'839'000 et représenter 46,9% du chiffre d'affaires (45,4% en 2012).

Les charges «overhead» ont été réduites de CHF 312'000 en comparaison avec l'exercice précédent.

L'essentiel de cette baisse provient des frais d'entretien et d'énergie moins importants grâce à la rénovation actuelle. Les charges marketing ont augmenté de 6,6% principalement pour des commissions liées à l'utilisation de nouveaux canaux de distribution et de commercialisation de nos chambres. Les charges d'administration sont restées identiques à l'année dernière. Dès lors, le résultat brut (GOP) a atteint CHF 9'051'000 ou 15,8% des recettes contre 17,7% en 2012.

Malgré l'augmentation de nos emprunts de 7.5 millions à 75 millions, la charge financière est restée stable à CHF 1'670'000, bénéficiant des taux d'intérêt à court et moyen termes particulièrement bas.

Les amortissements se sont portés à CHF 5'350'000 englobant les amortissements de la 1ère étape des rénovations des chambres Palace pour un montant de CHF 619'000. L'exercice 2013 s'est soldé sur un bénéfice de CHF 635'000 ou 1,1% du chiffre d'affaires.



## BILAN BEAU-RIVAGE PALACE SA ACTIFS

|   | Notes      | 2013<br>CHF        | %            | 2012<br>CHF        | %            |
|---|------------|--------------------|--------------|--------------------|--------------|
| Terrains & immeubles                        |            | 97'855'000         |              | 99'331'000         |              |
| Transformations en cours                    |            | 4'413'285          |              | 3'390'000          |              |
| Installations techniques & machines         |            | 28'587'750         |              | 18'548'000         |              |
| Autres immobilisations corporelles          |            | 5'475'530          |              | 5'402'000          |              |
| <b>Immobilisations corporelles</b>          |            | <b>136'331'565</b> |              | <b>126'671'000</b> |              |
| <b>Actifs immobilisés</b>                   | <b>4.1</b> | <b>136'331'565</b> | <b>94.8</b>  | <b>126'671'000</b> | <b>93.9</b>  |
| Stocks                                      | 4.2        | 3'870'196          |              | 3'996'784          |              |
| Créances résultant de ventes et prestations | 4.3        | 1'978'552          |              | 1'960'367          |              |
| Débiteurs divers                            | 4.4        | 141'972            |              | 19'453             |              |
| Comptes de régularisation actifs            |            | 921'828            |              | 1'153'383          |              |
| <b>Réalisables</b>                          |            | <b>6'912'548</b>   |              | <b>7'129'987</b>   |              |
| Caisses et CCP                              |            | 129'076            |              | 123'100            |              |
| Banques                                     |            | 363'138            |              | 996'154            |              |
| <b>Liquidités</b>                           |            | <b>492'214</b>     |              | <b>1'119'254</b>   |              |
| <b>Actifs circulants</b>                    |            | <b>7'404'762</b>   | <b>5.2</b>   | <b>8'249'241</b>   | <b>6.1</b>   |
| <b>TOTAL DES ACTIFS</b>                     |            | <b>143'736'327</b> | <b>100.0</b> | <b>134'920'241</b> | <b>100.0</b> |

## BILAN BEAU-RIVAGE PALACE SA PASSIFS

|   | Notes    | 2013<br>CHF        | %            | 2012<br>CHF        | %            |
|---|----------|--------------------|--------------|--------------------|--------------|
| Capital-actions                             |          | 24'100'000         |              | 24'100'000         |              |
| Réserve générale                            |          | 16'931'375         |              | 16'931'375         |              |
| Réserve spéciale                            |          | 10'000'000         |              | 10'000'000         |              |
| <b>Résultat au bilan</b>                    |          |                    |              |                    |              |
| > Report à nouveau                          |          | 8'562'688          |              | 7'881'241          |              |
| > Répartition du bénéfice                   |          | -432'000           |              | -648'000           |              |
| > Résultat de l'exercice                    |          | 634'511            |              | 1'329'447          |              |
| <b>Capitaux propres</b>                     | <b>7</b> | <b>59'796'574</b>  | <b>41.6</b>  | <b>59'594'063</b>  | <b>44.2</b>  |
| Dettes à long terme                         | 4.5      | 51'000'000         |              | 42'500'000         |              |
| Dettes à long terme actionnaires            | 4.6      | 11'000'000         |              | 11'000'000         |              |
| <b>Dettes à long terme</b>                  |          | <b>62'000'000</b>  |              | <b>53'500'000</b>  |              |
| Dettes à long terme, part à court terme     | 4.5      | 13'000'000         |              | 14'000'000         |              |
| Dettes résultant d'achats et de prestations | 4.7      | 4'742'378          |              | 4'383'263          |              |
| Dépôts clients                              |          | 1'894'970          |              | 1'767'099          |              |
| Comptes de régularisation passifs           |          | 1'874'278          |              | 1'649'336          |              |
| Banques                                     |          | 428'127            |              | 26'480             |              |
| <b>Dettes à court terme</b>                 |          | <b>21'939'753</b>  |              | <b>21'826'178</b>  |              |
| <b>Capitaux étrangers</b>                   |          | <b>83'939'753</b>  | <b>58.4</b>  | <b>75'326'178</b>  | <b>55.8</b>  |
| <b>TOTAL DES PASSIFS</b>                    |          | <b>143'736'327</b> | <b>100.0</b> | <b>134'920'241</b> | <b>100.0</b> |

COMPTES DE PROFITS & PERTES  
BEAU-RIVAGE PALACE SA

|  | Notes | 2013<br>CHF | %     | 2012<br>CHF | %     |
|--|-------|-------------|-------|-------------|-------|
| <b>Chiffre d'affaires</b>                                    | 5.1   | 57'250'283  | 100.0 | 59'337'919  | 100.0 |
| Charges de marchandises                                      |       | -7'913'481  | -13.8 | -8'075'332  | -13.6 |
| Charges directes de personnel                                | 5.2   | -21'282'225 | -37.2 | -21'172'210 | -35.7 |
| Charges directes d'exploitation                              |       | -4'509'793  | -7.9  | -4'539'011  | -7.6  |
| <b>Résultat brut d'exploitation</b>                          |       | 23'544'784  | 41.1  | 25'551'366  | 43.1  |
| Charges de personnel   | 5.2   | -5'556'674  | -9.7  | -5'788'022  | -9.8  |
| Charges d'administration                                     |       | -1'832'122  | -3.2  | -1'841'747  | -3.1  |
| Charges de marketing   |       | -2'834'268  | -5.0  | -2'657'643  | -4.5  |
| Charges d'entretien & renouvellement                         |       | -2'609'415  | -4.6  | -2'900'282  | -4.9  |
| Charges d'énergie et de voirie                               |       | -1'853'499  | -3.2  | -1'985'383  | -3.3  |
| Autres charges et produits                                   | 5.3   | 191'872     | 0.3   | 135'220     | 0.2   |
| <b>Résultat brut</b>   |       | 9'050'678   | 15.8  | 10'513'509  | 17.7  |
| Charges d'immeubles et assurances                            |       | -406'959    | -0.7  | -365'628    | -0.6  |
| Impôts fonciers & taxes                                      |       | -191'166    | -0.3  | -212'768    | -0.4  |
| Loyers et leasings   |       | -611'650    | -1.1  | -636'886    | -1.1  |
| <b>Résultat avant impôts,<br/>intérêts et amortissements</b> |       | 7'840'903   | 13.7  | 9'298'227   | 15.7  |
| Résultat financier   | 5.4   | -1'669'820  | -2.9  | -1'616'953  | -2.7  |
| <b>Résultat avant impôts<br/>et amortissements</b>           |       | 6'171'083   | 10.8  | 7'681'274   | 12.9  |
| Amortissements   |       | -5'350'025  | -9.3  | -5'952'821  | -10.0 |
| <b>Résultat avant impôts</b>                                 |       | 821'058     | 1.4   | 1'728'453   | 2.9   |
| Impôts   | 5.5   | -186'547    | -0.3  | -399'006    | -0.7  |
| <b>Résultat net</b>  |       | 634'511     | 1.1   | 1'329'447   | 2.2   |

TABLEAUX DE FINANCEMENT  
BEAU-RIVAGE PALACE SA  
(EN MILLIERS DE FRANCS)

|   | 2013      | 2012     |
|---|-----------|----------|
| Résultat avant intérêts   | 2'304.3   | 2'946.4  |
| Résultat financier  | -1'669.8  | -1'617.0 |
| Amortissements  | 5'350.0   | 5'952.8  |
| Allocations et dissolutions provisions  | 11.3      | 22.0     |
| <b>Cash flow avant variation<br/>du fonds de roulement net</b>                    | 5'995.8   | 7'304.3  |
| Variation des stocks  | 126.6     | 158.2    |
| Variation des créances résultant<br>de livraisons et de prestations               | -29.5     | -180.4   |
| Variation des autres créances<br>et comptes de régularisation actifs              | -72.0     | -823.8   |
| Variation des dettes résultant<br>de livraisons et de prestations                 | -180.2    | 1'409.3  |
| Variation des autres dettes à court terme<br>et comptes de régularisation passifs | 223.7     | -955.6   |
|   | 68.7      | -392.4   |
| <b>Trésorerie résultant<br/>des opérations d'exploitation</b>                     | 6'064.5   | 6'911.9  |
| Investissements en immobilisations corporelles                                    | -14'161.1 | -8'363.8 |
| <b>Trésorerie résultant<br/>des opérations d'investissements</b>                  | -14'161.1 | -8'363.8 |
| Augm. des dettes financières à long terme   | 21'500.0  | 7'500.0  |
| Remboursements de dettes fin. à long terme  | -14'000.0 | -6'000.0 |
| Dividende versé   | -432.0    | -648.0   |
| <b>Trésorerie résultant<br/>des opérations de financement</b>                     | 7'068.0   | 852.0    |
| <b>Variation des liquidités</b>   | -1'028.6  | -600.1   |
| Liquidités nettes au début de l'exercice  | 1'119.3   | 1'719.3  |
| Liquidités nettes à la fin de l'exercice  | 90.6      | 1'119.3  |
| <b>Variation des liquidités nettes</b>  | -1'028.6  | -600.1   |

EVOLUTION DES FONDS PROPRES  
BEAU-RIVAGE PALACE SA  
(EN MILLIERS DE FRANCS)

|  | Capital<br>actions | Réserve<br>générale | Autres<br>réserves | Total  |
|--|--------------------|---------------------|--------------------|--------|
| Etat au 01.01.2012   | 24'100             | 16'931              | 17'882             | 58'913 |
| <b>Répartition du bénéfice 2011</b>  |                    |                     |                    |        |
| Dividende de CHF 6.- par<br>action nominative privilégiée A,<br>nominal CHF 50.- |                    |                     | -648               | -648   |
| <b>Résultat exercice 2012</b>  |                    |                     | 1'329              | 1'329  |
| Etat au 01.01.2013   | 24'100             | 16'931              | 18'563             | 59'594 |
| <b>Répartition du bénéfice 2012</b>  |                    |                     |                    |        |
| Dividende de CHF 4.- par<br>action nominative privilégiée A,<br>nominal CHF 50.- |                    |                     | -432               | -432   |
| <b>Résultat exercice 2013</b>  |                    |                     | 635                | 635    |
| Etat au 31.12.2013   | 24'100             | 16'931              | 18'766             | 59'797 |

## Participation supérieure à 5%:

- Actions nominatives privilégiées A : Sandoz FF Holding SA, 32,2%
- Actions nominatives privilégiées A : Lawrie Intl Ltd, 21,3%
- Actions nominatives ordinaires B : Sandoz FF Holding SA, 100%
- Droit de vote : Sandoz FF Holding SA, 84,8%

## Réserve non distribuée:

- Réserve générale

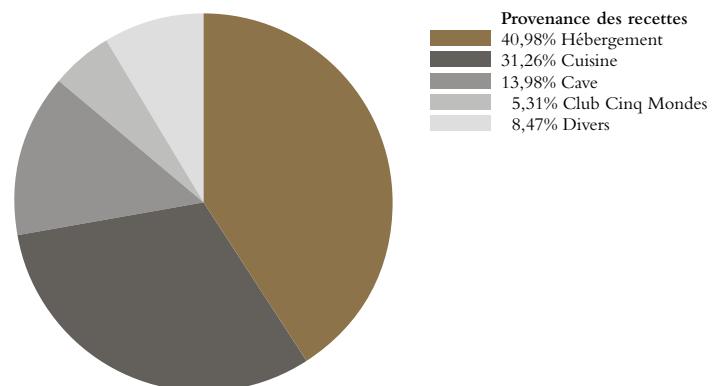
## CHIFFRES-CLÉS

|   | Beau-Rivage<br>Palace |        | Angleterre &<br>Résidence |        | Total  |        |
|---|-----------------------|--------|---------------------------|--------|--------|--------|
|   | 2013                  | 2012   | 2013                      | 2012   | 2013   | 2012   |
| Chambres (moyenne)                      | 168                   | 168    | 75                        | 75     | 243    | 243    |
| Lits (moyenne)                          | 320                   | 320    | 150                       | 150    | 470    | 470    |
| Ouverture                               |                       |        | Toute l'année             |        |        |        |
| Nuitées                                 | 52'265                | 54'369 | 25'817                    | 24'433 | 78'082 | 78'802 |
| Collaborateurs (moyenne)                | 329                   | 328    | 57                        | 57     | 385    | 385    |
| Chiffre d'affaires total (KCHF)         | 46'963                | 49'161 | 10'288                    | 10'177 | 57'251 | 59'338 |
| > Hébergement                           | 18'148                | 19'538 | 5'315                     | 5'124  | 23'463 | 24'662 |
| > Restauration                          | 21'264                | 21'470 | 4'636                     | 4'679  | 25'899 | 26'149 |
| > Divers                                | 7'551                 | 8'153  | 337                       | 374    | 7'888  | 8'527  |
| Résultat brut direct (KCHF)             | 18'955                | 20'988 | 5'055                     | 5'043  | 24'010 | 26'032 |
| Charges d'exploitation générales (KCHF) |                       |        |                           |        | 465    | 481    |
| Résultat brut d'exploitation (KCHF)     |                       |        |                           |        | 23'545 | 25'551 |
| Résultat brut d'exploitation (%)        |                       |        |                           |        | 41.13% | 43.06% |
| Résultat brut (KCHF)                    |                       |        |                           |        | 9'051  | 10'514 |
| Résultat brut (%)                       |                       |        |                           |        | 15.81% | 17.72% |

## RÉPARTITION DES RECETTES & DÉPENSES D'EXPLOITATION

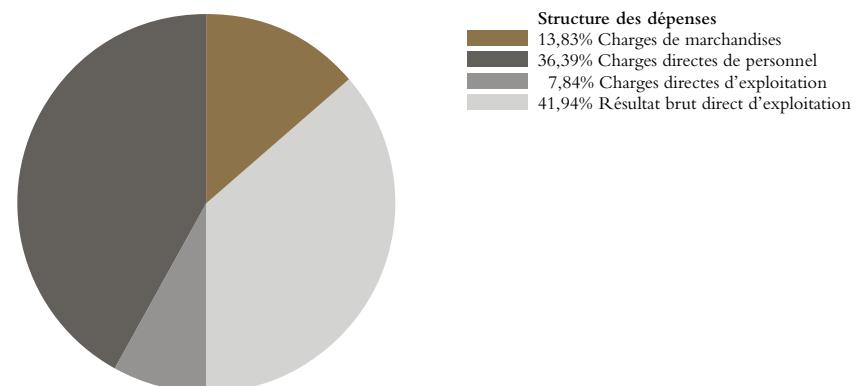
### BEAU-RIVAGE PALACE

|  | 2013<br>KCHF  | 2012<br>KCHF  | Variation<br>% |
|--|---------------|---------------|----------------|
| <b>RECETTES</b>                                |               |               |                |
| Hébergement                                    | 18'148        | 19'538        | -7.11          |
| Cuisine  | 14'513        | 14'785        | -1.84          |
| Cave   | 6'751         | 6'685         | 0.98           |
| Télécomm. & Pay TV                             | 74            | 116           | -36.41         |
| Blanchisserie                                  | 214           | 251           | -14.85         |
| Locations                                      | 2'475         | 2'715         | -8.85          |
| Club 5 Mondes                                  | 3'040         | 3'215         | -5.45          |
| Limousines                                     | 562           | 553           | 1.75           |
| Divers   | 1'186         | 1'304         | -9.03          |
| <b>Total recettes</b>                          | <b>46'963</b> | <b>49'161</b> | <b>-4.47</b>   |
| <b>DÉPENSES</b>                                |               |               |                |
| Charges marchandises                           | 6'635         | 6'796         | -2.37          |
| Charges directes de personnel                  | 17'295        | 17'268        | 0.16           |
| Charges directes d'exploitation                | 4'078         | 4'109         | -0.76          |
| <b>Total dépenses directes</b>                 | <b>28'008</b> | <b>28'173</b> | <b>-0.59</b>   |
| <b>RÉSULTAT BRUT<br/>D'EXPLOITATION DIRECT</b> | <b>18'955</b> | <b>20'988</b> | <b>-9.69</b>   |



### ANGLETERRE & RÉSIDENCE

|  | 2013<br>KCHF  | 2012<br>KCHF  | Variation<br>% |
|--|---------------|---------------|----------------|
| <b>RECETTES</b>                                |               |               |                |
| Hébergement                                    | 5'315         | 5'124         | 3.73           |
| Cuisine  | 3'383         | 3'390         | -0.21          |
| Cave   | 1'253         | 1'289         | -2.78          |
| Télécomm. & Pay TV                             | 16            | 19            | -13.13         |
| Blanchisserie                                  | 40            | 40            | 0.21           |
| Locations                                      | 253           | 255           | -0.78          |
| Club 5 Mondes                                  | -1            | -1            | -6.84          |
| Limousines                                     | 0             | 0             | 0              |
| Divers   | 29            | 61            | -53.28         |
| <b>Total recettes</b>                          | <b>10'288</b> | <b>10'177</b> | <b>1.10</b>    |
| <b>DÉPENSES</b>                                |               |               |                |
| Charges marchandises                           | 1'279         | 1'279         | 0.00           |
| Charges directes de personnel                  | 3'541         | 3'447         | 2.73           |
| Charges directes d'exploitation                | 413           | 407           | 1.40           |
| <b>Total dépenses directes</b>                 | <b>5'233</b>  | <b>5'133</b>  | <b>1.94</b>    |
| <b>RÉSULTAT BRUT<br/>D'EXPLOITATION DIRECT</b> | <b>5'055</b>  | <b>5'043</b>  | <b>0.24</b>    |



## ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS BEAU-RIVAGE PALACE SA

### PRINCIPES RÉGISSANT L'ÉTABLISSEMENT DES COMPTES ANNUELS \_1

#### PRINCIPES GÉNÉRAUX

Les comptes annuels de l'exercice clos au 31 décembre 2013 sont établis en conformité avec les normes Swiss GAAP RPC dans leur intégralité. Les comptes donnent une image fidèle «true and fair view» du patrimoine, de la situation financière et des résultats. Les comptes ont été préparés selon le principe des coûts historiques. Les exercices comptables sont délimités selon la méthode de la comptabilité d'engagement.

#### MONNAIES ÉTRANGÈRES

La société tient ses comptes en francs suisses (CHF). Les transactions éventuelles en monnaies étrangères sont comptabilisées au taux de change en vigueur à la date des transactions. Les gains ou pertes de change provenant du règlement de ces transactions et de la conversion des actifs et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont comptabilisés au compte de profits et pertes.

#### INSTRUMENTS FINANCIERS

La société utilise des instruments financiers en vue de la couverture des risques liés aux fluctuations des cours d'intérêts.

### PRINCIPES D'ÉVALUATION DES IMMEUBLES \_2

Les immeubles sont portés au bilan à leur coût d'acquisition diminué de l'amortissement cumulé. Les amortissements sont calculés suivant la méthode linéaire, fondée sur la durée d'utilisation économique estimée, et en tenant compte d'une valeur résiduelle attendue à la fin de la période d'utilisation (residual value).

### PRINCIPES D'ÉVALUATION DES ENGAGEMENTS \_3

Les engagements sont portés au bilan à la valeur nominale.

### 4\_ BILAN

#### 4.1\_ IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont portées au bilan à leur coût d'acquisition diminué de l'amortissement cumulé. Aucun intérêt n'a été activé. Les amortissements sont calculés suivant la méthode linéaire, fondée sur la durée d'utilisation économique estimée et en tenant compte pour les immeubles d'une valeur résiduelle attendue à la fin de la période d'utilisation (residual value).

Les durées d'utilisation estimées pour les principales catégories d'immobilisations sont les suivantes :

|  | Durée d'utilisation<br>(en années) |
|--|------------------------------------|
| Terrains                                   | non amortis                        |
| Transformations en cours                   | non amorties                       |
| Hôtels & bâtiments                         | 33 à 66                            |
| Hôtels & bâtiments en droits de superficie | durée du droit                     |
| Installations Palace                       | 33                                 |
| Installations Palace – chambres            | 15                                 |
| Installations techniques & machines        | 3 à 10                             |
| Mobilier & agencement & véhicules          | 5 à 10                             |
| Matériel informatique                      | 3                                  |

La catégorie «Installations Palace – chambres» a été créée en 2013 pour tenir compte de l'estimation de la durée de vie d'une partie des installations objets des travaux activés durant l'exercice.

La part des immeubles et terrains qui ne sont pas amortis s'élève à KCHF 54'114 aux 31 décembre 2013 et 2012.

La valeur des immobilisations est examinée à la date du bilan afin de déterminer s'il existe des indices révélant une dépréciation de valeur. Si de tels indices existent, la valeur des immobilisations est estimée et si la valeur comptable dépasse la valeur réalisable, une perte résultant de la dépréciation est constatée.

| Valeurs assurées (en KCHF)                             | 31.12.2013 | 31.12.2012 |
|--|------------|------------|
| Indice   | 120        | 120        |
| Valeur incendie des immeubles                          | 305'105    | 305'105    |
| Valeur incendie des autres immobilisations corporelles | 42'849     | 42'849     |

| Evolution<br>(en KCHF)                     | Terrains<br>Hôtels<br>& bâtiments | Transfo.<br>en cours | Installations<br>techn.<br>et mach. | Autres<br>immob.<br>corporelles | Total          |
|--|-----------------------------------|----------------------|-------------------------------------|---------------------------------|----------------|
| <b>Valeurs brutes<br/>au 01.01.2012</b>    | <b>129'062</b>                    | <b>411</b>           | <b>25'185</b>                       | <b>30'476</b>                   | <b>185'134</b> |
| Investissements                            | 0                                 | 2'979                | 3'142                               | 2'243                           | 8'364          |
| Cessions/sorties                           |                                   |                      | -2'502                              | -177                            | -2'679         |
| <b>Au 31.12.2012</b>                       | <b>129'062</b>                    | <b>3'390</b>         | <b>25'824</b>                       | <b>32'542</b>                   | <b>190'819</b> |
| Investissements                            | 0                                 | 4'420                | 8'759                               | 1'831                           | 15'010         |
| Reclassifications                          |                                   | -3'364               | 3'202                               | 162                             | 0              |
| Cessions/sorties                           |                                   | -33                  |                                     |                                 | -33            |
| <b>Au 31.12.2013</b>                       | <b>129'062</b>                    | <b>4'413</b>         | <b>37'785</b>                       | <b>34'535</b>                   | <b>205'796</b> |
| <b>Amortiss. cumulés<br/>au 01.01.2012</b> | <b>28'255</b>                     | <b>0</b>             | <b>7'076</b>                        | <b>25'543</b>                   | <b>60'874</b>  |
| Amortissements                             | 1'476                             |                      | 2'703                               | 1'774                           | 5'953          |
| Cessions/sorties                           |                                   |                      | -2'502                              | -177                            | -2'679         |
| <b>Au 31.12.2012</b>                       | <b>29'731</b>                     | <b>0</b>             | <b>7'276</b>                        | <b>27'140</b>                   | <b>64'148</b>  |
| Amortissements                             | 1'476                             | 33                   | 1'921                               | 1'919                           | 5'350          |
| Cessions/sorties                           |                                   | -33                  | 0                                   | 0                               | -33            |
| <b>Au 31.12.2013</b>                       | <b>31'207</b>                     | <b>0</b>             | <b>9'197</b>                        | <b>29'059</b>                   | <b>69'465</b>  |

| VALEURS<br>NETTES AU |        |       |        |       |         |
|----------------------|--------|-------|--------|-------|---------|
| 31.12.2012           | 99'331 | 3'390 | 18'548 | 5'402 | 126'671 |

| VALEURS<br>NETTES AU |        |       |        |       |         |
|----------------------|--------|-------|--------|-------|---------|
| 31.12.2013           | 97'855 | 4'413 | 28'588 | 5'476 | 136'332 |

Les amortissements correspondent aux amortissements planifiés, à l'exception, en 2013, d'une somme de CHF 33'000 concernant la dépréciation de frais d'études sur des projets inclus dans les transformations en cours, ceci en raison des incertitudes liées à leur concrétisation dans la forme qui avait été prévue.

Des avances pour KCHF 489 (KCHF 691 au 31 décembre 2012), se référant à des confirmations de commandes sur immobilisations, se trouvent incluses dans la position « Comptes de régularisation actifs », alors que les fournisseurs comprennent des retenues de garantie pour KCHF 310 portant sur les transformations activées durant l'exercice (31 décembre 2012: KCHF 0).

#### 4.2\_ STOCKS (EN KCHF)

Les stocks sont évalués au dernier prix d'achat, sans toutefois excéder la valeur de réalisation.

Les provisions sont calculées en fonction des risques économiques liés à l'activité. Les escomptes sont considérés comme des réductions du prix d'acquisition.

|                              | 2013         | 2012         |
|------------------------------|--------------|--------------|
| Stocks marchandises          | 3'293        | 3'401        |
| Autres stocks d'exploitation | 677          | 696          |
| <b>Total</b>                 | <b>3'970</b> | <b>4'097</b> |
| Provisions sur stocks        | ./ 100       | ./ 100       |
| <b>TOTAL NET</b>             | <b>3'870</b> | <b>3'997</b> |

La comparaison des rotations de stocks pour 2013 et 2012 est la suivante :

|                | 2013                  | 2012                  |
|----------------|-----------------------|-----------------------|
| Stocks cave    | 0,59 fois / 622 jours | 0,60 fois / 612 jours |
| Stocks cuisine | 32,13 fois / 11 jours | 33,16 fois / 11 jours |

#### 4.3\_ CRÉANCES RÉSULTANT DE VENTES ET DE PRESTATIONS (EN KCHF)

La valeur indiquée correspond aux montants facturés, déduction faite des corrections de valeur pour débiteurs douteux.

| Valeur brute des créances               | 2013         | 2012         |
|---|--------------|--------------|
| Clients in-house                        | 707          | 514          |
| Clients ordinaires                      | 1'165        | 1'182        |
| Cartes de crédit                        | 207          | 399          |
| Créances envers des entités apparentées | 34           | 0            |
| <b>Total</b>                            | <b>2'113</b> | <b>2'095</b> |
| Provision pour créances douteuses       | ./ 135       | ./ 135       |
| <b>SOLDE NET</b>                        | <b>1'978</b> | <b>1'960</b> |

Les créances présentant un risque de crédit font l'objet d'une évaluation individuelle, alors qu'un forfait basé sur les valeurs d'expérience est appliqué sur le solde.

## DÉBITEURS DIVERS (EN KCHF)

Le solde se compose comme suit:

|  | 2013       | 2012      |
|--|------------|-----------|
| Comptes courants avec les assurances sociales <sup>1</sup> | 100        | 0         |
| Créances envers des entités apparentées                    | 22         | 0         |
| Autres débiteurs divers                                    | 20         | 19        |
| <b>Total</b>   | <b>142</b> | <b>19</b> |
| 1. dont: envers des Institutions de prévoyance             | 14         | 0         |

## DETTES À LONG TERME (EN KCHF)

|  | Échéances  | Taux d'intérêts<br>31.12.2013 | Valeurs au<br>31.12.2013 | Valeurs au<br>31.12.2012 |
|--|------------|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Emprunts garantis par des cédulas hypothécaires en 1 <sup>er</sup> rang          | 29.03.2013 | 2.000%                        | 0                        | 6'000                    |
|  | 31.03.2016 | 2.250%                        | 2'000                    | 2'000                    |
|  | 03.01.2018 | 3.655%                        | 10'000                   | 10'000                   |
|  | 31.01.2019 | 1.550%                        | 5'000                    | 0                        |
|  | 30.03.2020 | 1.680%                        | 6'000                    | 0                        |
|  |            |                               | <b>23'000</b>            | <b>18'000</b>            |
| Emprunts bancaires garantis par Emasan SA pour le compte de Sandoz FF Holding SA | 31.01.2013 | 2.270%                        | 0                        | 4'000                    |
|  | 31.12.2013 | 3.500%                        | 0                        | 4'000                    |
|  | 28.04.2014 | 3.580%                        | 3'000                    | 3'000                    |
|  | 29.07.2014 | 2.600%                        | 10'000                   | 10'000                   |
|  | 31.12.2015 | 2.800%                        | 10'000                   | 10'000                   |
|  | 08.04.2016 | 1.180%                        | 2'500                    | 2'500                    |
|  | 31.12.2016 | 1.152%                        | 4'000                    | 0                        |
|  | 28.04.2017 | 1.180%                        | 2'000                    | 0                        |
|  | 28.11.2017 | 1.110%                        | 2'500                    | 2'500                    |
|  | 24.12.2018 | 1.700%                        | 2'000                    | 0                        |
| 27.12.2018   | 1.160%     | 2'500                         | 2'500                    |                          |
| 11.02.2019   | 1.460%     | 2'500                         | 0                        |                          |
|  |            |                               | <b>41'000</b>            | <b>38'500</b>            |
| <b>Total</b>   |            |                               | <b>64'000</b>            | <b>56'500</b>            |
| dont part à court terme  |            |                               | 13'000                   | 14'000                   |
| <b>TOTAL DETTES À LONG TERME</b>   |            |                               | <b>51'000</b>            | <b>42'500</b>            |

\_4.4

\_4.5

## 4.6\_ DETTE ACTIONNAIRE (EN KCHF)

|   | Échéances  | Taux d'intérêts<br>31.12.2013 | Valeurs au<br>31.12.2013 | Valeurs au<br>31.12.2012 |
|---|------------|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Sandoz FF Holding SA                          |            |                               |                          |                          |
| > prêt  | 31.12.2015 | 1.000%                        | 11'000                   | 11'000                   |
| <b>TOTAL DETTE VIS-À-VIS DE L'ACTIONNAIRE</b> |            |                               | <b>11'000</b>            | <b>11'000</b>            |

## 4.7\_ DETTES RÉSULTANT D'ACHATS ET DE PRESTATIONS DE SERVICES (EN KCHF)

Le solde se compose comme suit:

|   | 2013         | 2012         |
|---|--------------|--------------|
| Créanciers-fournisseurs   | 3'718        | 3'623        |
| Adm. Féd. des Contributions (TVA)                                       | 79           | 236          |
| Cotisations sociales et montants dus au personnel, à payer <sup>1</sup> | 628          | 518          |
| Retenues de garantie sur les travaux                                    | 310          | 0            |
| Autres  | 7            | 6            |
| <b>TOTAL</b>  | <b>4'742</b> | <b>4'383</b> |
| 1. dont cotisations envers des Institutions de Prévoyance               | 15           | 18           |

## 4.8\_ RESTRICTION DU DROIT DE PROPRIÉTÉ POUR GARANTIR LES ENGAGEMENTS DE LA SOCIÉTÉ (EN KCHF)

| Actifs mis en gage hypothécaire pour garantir les engagements de la société | 2013   | 2012   |
|---|--------|--------|
| Valeur au bilan   | 73'825 | 74'665 |
| Constitution de gages   | 45'000 | 45'000 |
| Utilisation de gages  | 23'000 | 18'000 |

## 4.9\_ ENGAGEMENTS PROVENANT DE CONTRATS DE LEASING (NON PORTÉS AU BILAN, EN KCHF)

|  | 2013  | 2012  |
|--|-------|-------|
|  | Néant | Néant |

## ENGAGEMENTS DE PRÉVOYANCE (EN KCHF)

\_4.10

|   | 2013 | 2012 |
|---|------|------|
| Charges de prévoyance dans les charges de personnel | 932  | 911  |

Les charges de prévoyance enregistrées dans les charges de personnel telles que présentées ci-dessus correspondent aux cotisations ajustées à la période.

Le taux de couverture de l'institution de prévoyance commune Gastrosocial s'élève à 111% au 31.12.2013 (107% au 31.12.2012). Au vu des dispositions contractuelles et réglementaires, les conditions d'une activation de l'excédent de couverture ne sont pas remplies.

Le contrat des cadres Swisslifé est un contrat d'assurance-vie collective non porteur de risques.

## PROVISIONS À LONG TERME (EN KCHF)

\_4.11

|  | 2012  | 2011  |
|--|-------|-------|
|  | Néant | Néant |

## TRANSACTIONS AVEC PARTIES LIÉES

\_4.12

Les transactions avec parties liées sont :

- > Garanties pour emprunts émises par Emasan SA (cf. point 4.5. dettes à long terme)
- > Dette envers SFFH SA KCHF 11'000 (cf. point 4.6. dette actionnaire)
- > Créance envers une société apparentée, Hôtel Palafitte SA pour un total de CHF 55'700 (2012: CHF 0); des prestations de services et des ventes de marchandises pour un total de CHF 151'600 ont été facturées au prix de revient à cette même société (2012: CHF 0)

## 5\_ COMPTES DE PROFITS ET PERTES

## 5.1\_ CHIFFRE D'AFFAIRES (EN KCHF)

|                                | 2013          | 2012          |
|--------------------------------|---------------|---------------|
| Hébergement                    | 23'463        | 24'662        |
| Restaurants                    | 25'899        | 26'149        |
| Divers produits d'exploitation | 7'745         | 8'173         |
| Arrhes acquises à la société   | 143           | 354           |
| <b>Total</b>                   | <b>57'250</b> | <b>59'338</b> |

## 5.2\_ CHARGES DE PERSONNEL (EN KCHF) ET EFFECTIF

Le montant total des salaires, charges sociales et autres frais de personnel de la société s'élève à KCHF 26'839 (KCHF 26'989 en 2012). Ce montant est réparti sous les rubriques suivantes :

|  | 2013          | 2012          |
|--|---------------|---------------|
| Charges du personnel d'exploitation      | 21'282        | 21'172        |
| Charges du personnel autres départements | 5'557         | 5'788         |
| <b>Total</b>                             | <b>26'839</b> | <b>26'989</b> |

L'effectif moyen s'élève à 385 collaborateurs (2012: 385).

## 5.3\_ AUTRES CHARGES &amp; PRODUITS (EN KCHF)

|              | 2013          | 2012          |
|--------------|---------------|---------------|
| Produits     | ./ 225        | ./ 172        |
| Charges      | 33            | 37            |
| <b>Total</b> | <b>./ 192</b> | <b>./ 135</b> |

Les autres charges et produits concernent des résultats sur cessions d'immobilisations, des ajustements de provisions, des annulations de dettes échues, des pertes sur débiteurs ainsi que des variations de change.

## RÉSULTAT FINANCIER (EN KCHF) \_5.4

|                     | 2013         | 2012         |
|---------------------|--------------|--------------|
| Produits financiers | ./ 4         | ./ 25        |
| Charges financières | 1'674        | 1'642        |
| <b>Total</b>        | <b>1'670</b> | <b>1'617</b> |

Afin de gérer les risques liés aux fluctuations de taux d'intérêts, la société a acheté en 2005 des garanties de taux d'intérêts (options) pour ses futurs emprunts pour un notionnel de KCHF 3'000, valables à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2006 et échues le 30 décembre 2013. Une dépréciation avait été constatée en 2011 et avait généré l'amortissement du solde. Aucune modification nécessitant une réévaluation n'a été constatée en 2012. La juste valeur des instruments dérivés au 31 décembre 2012 se montait à CHF 0.

Aucun instrument n'a été utilisé durant l'exercice 2013.

## IMPÔTS \_5.5

Le poste Impôts concerne uniquement l'impôt courant sur le bénéfice. Aux 31 décembre 2012 et 2013, la société ne bénéficie pas de pertes fiscales reportables.

## TABLEAU DE FINANCEMENT \_6

Le tableau de financement présente la variation des liquidités nettes. Celles-ci se composent des disponibilités en compte courant et des placements à court terme dont l'échéance à partir de la date d'acquisition est généralement égale ou inférieure à trois mois, déduction faite des comptes bancaires passifs appartenant à la gestion de trésorerie courante de la société.

## FONDS PROPRES \_7

### STRUCTURE DU CAPITAL \_7.1

#### CAPITAL-ACTIONS \_7.1.1

Le capital-actions entièrement libéré s'élève à CHF 24'100'000. Il se compose de :

- > 108'000 actions nominatives privilégiées A de CHF 50 nominal chacune
- > 374'000 actions nominatives ordinaires B de CHF 50 nominal chacune

dont la société Sandoz FF Holding SA à Pully détient :

- > 34'801 actions nominatives privilégiées A,
- > 374'000 actions nominatives ordinaires B,

représentant au total 84,81% du capital et des droits de vote de la société.

## 7.1.2\_ CAPITAL AUTORISÉ ET CAPITAL CONDITIONNEL

Néant

## 7.1.3\_ MODIFICATIONS DU CAPITAL

Au cours des trois dernières années, le capital n'a pas été modifié, à savoir :

| Etat au 31 décembre 2013                                     | CHF               |
|--|-------------------|
| > 108'000 actions nominatives privilégiées A, nominal CHF 50 | 5'400'000         |
| > 374'000 actions nominatives ordinaires B, nominal CHF 50   | 18'700'000        |
| <b>Total</b>   | <b>24'100'000</b> |

## 7.2\_ RESTRICTIONS DE TRANSFERT

Le transfert des actions est subordonné à l'approbation de la société, soit pour elle son Conseil d'administration. Sauf si elle entre en liquidation, la société peut refuser d'approuver le transfert d'actions et la constitution d'un usufruit dans l'un ou l'autre des cas suivants :

a) si l'acquéreur est étranger et que selon les informations à disposition de la société, son acceptation serait de nature à mettre la société hors d'état de produire une preuve requise par la loi. Cette autorisation se fonde sur l'article 4 des Dispositions finales de la Loi fédérale sur la révision du droit de la société anonyme et sur divers arrêtés fédéraux, notamment sur la Loi fédérale sur l'acquisition d'immeubles en Suisse par des personnes à l'étranger et sur l'arrêté du Conseil fédéral instituant des mesures contre l'utilisation sans cause légitime des conventions conclues par la Confédération en vue d'éviter les doubles impositions, du 14 décembre 1962 (Arrêté contre l'utilisation abusive des conventions de double imposition) ;

b) si l'acquéreur n'a pas déclaré expressément avoir acquis les actions en son propre nom et pour son propre compte.

## 8\_ EVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE DU BILAN

Le Conseil d'administration a approuvé les comptes dans sa séance du 20 mars 2014, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 19 juin 2014. Il n'existait à la date du 20 mars 2014 aucun événement postérieur à la date du bilan qui aurait dû être pris en compte dans les comptes annuels 2013.

## 9\_ INDICATIONS SUR LA RÉALISATION D'UNE ÉVALUATION DU RISQUE

A l'automne 2013, le Comité de direction de l'entreprise a procédé à une nouvelle identification et une réévaluation des risques. Un rapport a été présenté lors de la séance du Conseil d'administration du 16 décembre 2013. La mise en place des mesures nécessaires à la réduction de ces risques a été confiée à la Direction.

## PROPOSITIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale des actionnaires, convoquée pour le 19 juin 2014, de bien vouloir:

> approuver le rapport de gestion ainsi que les comptes annuels pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2013

> approuver la proposition d'emploi du bénéfice disponible suivante:

|  | CHF       |
|--|-----------|
| Report de l'exercice précédent   | 8'130'688 |
| Bénéfice net de l'exercice   | 634'511   |
| Montant à disposition de l'Assemblée générale  | 8'765'199 |
| Dividende de CHF 2.- par action nominative privilégiée A de CHF 50.- valeur nominale | 216'000   |
| Report à nouveau   | 8'549'199 |

> donner décharge aux membres du Conseil d'administration

> reconduire le mandat de la société Ofisa, à Lausanne, en qualité d'organe de révision de la société pour une durée d'une année.

Lausanne, le 16 mai 2014

Le Conseil d'administration



Le Président  
François Carrard



Le Vice-Président  
François Landolt

## RAPPORT DE L'ORGANE DE REVISION

A L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES DE BEAU-RIVAGE PALACE S.A. LAUSANNE

### RAPPORT DE L'ORGANE DE RÉVISION SUR LES COMPTES ANNUELS

En notre qualité d'organe de révision, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de votre société, comprenant le bilan, le compte de profits et pertes, le tableau de financement, l'état des variations des capitaux propres et l'annexe, pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2013.

### RESPONSABILITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La responsabilité de l'établissement des comptes annuels, conformément aux Swiss GAAP RPC, aux dispositions légales et aux statuts, incombe au Conseil d'administration. Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le maintien d'un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels afin que ceux-ci ne contiennent pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. En outre, le Conseil d'administration est responsable du choix et de l'application de méthodes comptables appropriées, ainsi que des estimations comptables adéquates.

### RESPONSABILITÉ DE L'ORGANE DE RÉVISION

Notre responsabilité consiste, sur la base de notre audit, à exprimer une opinion sur les comptes annuels. Nous avons effectué notre audit conformément à la loi suisse et aux Normes d'audit suisses (NAS). Ces normes requièrent de planifier et réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les comptes annuels ne contiennent pas d'anomalies significatives.

Un audit inclut la mise en œuvre de procédures d'audit en vue de recueillir des éléments probants concernant les valeurs et les informations fournies dans les comptes annuels. Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que les comptes annuels puissent contenir des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Lors de l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en compte le système de contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation fidèle des comptes annuels, pour définir les procédures d'audit adaptées aux circonstances, et non pas dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci. Un audit comprend, en outre, une évaluation de l'adéquation des méthodes comptables appliquées, du caractère plausible des estimations comptables effectuées ainsi qu'une appréciation de la présentation des comptes annuels dans leur ensemble. Nous estimons que les éléments probants recueillis constituent une base suffisante et adéquate pour former notre opinion d'audit.

### OPINION D'AUDIT

Selon notre appréciation, les comptes annuels donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de votre société au 31 décembre 2013, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice arrêté à cette date, conformément aux Swiss GAAP RPC et sont conformes à la loi suisse et aux statuts.

### RAPPORT SUR D'AUTRES DISPOSITIONS LÉGALES

Nous attestons que nous remplissons les exigences légales d'agrément conformément à la loi sur la surveillance de la révision (LSR) et d'indépendance (art. 728 CO et art. 11 LSR) et qu'il n'existe aucun fait incompatible avec notre indépendance.

Conformément à l'art. 728a al. 1 chiff. 3 CO et à la Norme d'audit suisse 890, nous attestons qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels, défini selon les prescriptions du Conseil d'administration.

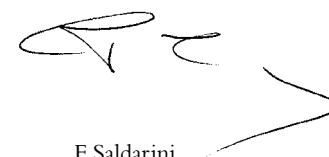
En outre, nous attestons que la proposition relative à l'emploi du bénéfice au bilan est conforme à la loi suisse et aux statuts et recommandons d'approuver les comptes annuels qui vous sont soumis.

Lausanne, le 28 mars 2014

L'organe de révision Ofisa S.A.



W. Diserens  
Expert-réviseur agréé  
Réviseur responsable



F. Saldarini  
Expert-réviseur agréé

## COMMENTAIRES & PERSPECTIVES D'AVENIR

Le constat de 2011 et 2012 quant à l'importance croissante de la saisonnalité de nos activités, s'est poursuivi sur l'exercice 2013. Ce phénomène s'est même amplifié au Beau-Rivage Palace en raison des travaux de rénovation des chambres. En effet, 44 chambres ont été inutilisables de janvier à mai, puis 54 d'octobre à décembre. Si ces réfections ont bien entendu été planifiées durant la saison la plus calme, elles ont réduit de façon substantielle notre capacité d'accueil notamment pour l'organisation de séminaires résidentiels. Fort heureusement, notre principal segment, la clientèle individuelle, a été relativement peu affecté, nous permettant de conserver un prix moyen identique aux années antérieures et ce malgré une forte pression tarifaire et un environnement économique peu propice.

Pour l'hôtel Angleterre & Résidence, après un exercice 2012 en demi-teinte, il est encourageant de voir que les stratégies commerciales développées ont porté leurs fruits en 2013, permettant de franchir à nouveau la barre des 70% de taux d'occupation de l'hôtel, avec une hausse du RevPar de 4%.

Au terme d'un exercice complexe, les recettes de la société ont reculé de 3,5% à CHF 57'250'000 et le bénéfice s'est porté à CHF 635'000 ou 1,1% du chiffre d'affaires.

A partir du mois de mai, le Beau-Rivage Palace a pu compter sur 44 chambres et juniors suites entièrement rénovées. Ces nouvelles chambres réalisées en collaboration avec l'architecte d'intérieur Pierre-Yves Rochon ont rencontré un vif succès auprès de notre clientèle régulière. D'un design classique avec certains détails plus contemporains, ces chambres sont également dotées des dernières technologies en termes de domotique et de connectivité. L'implantation des chambres orientées vers le sud a été modifiée afin de voir le lac Léman depuis la salle de bains. Une nouvelle suite de 100m<sup>2</sup> dédiée au Spa a été inaugurée à l'automne 2013. Située au 6ème étage de l'aile Palace avec une vue spectaculaire, cette suite complète notre palette de produits et offre un nouvel axe de commercialisation.

L'année 2013 a également vu le début d'une étroite collaboration avec l'hôtel Palafitte, sous forme d'un contrat de management. Situé sur les rives du lac de Neuchâtel et propriété de la Fondation de Famille Sandoz, Palafitte a été développé à l'occasion de l'Exposition Nationale de 2002. Unique hôtel d'Europe construit sur pilotis, il se compose de 40 bungalows construits sur le lac et la rive.

La nouvelle responsabilité de l'hôtel Palafitte combinée au départ de deux membres du Comité exécutif de la société (Mme Mirella Pellissier, directrice administration & finance et M. Lucas Johansson, directeur du Beau-Rivage Palace) nous ont amenés à repenser notre structure managériale en confiant notamment la direction des hôtels Angleterre & Résidence et Palafitte à M. Yves Chavillaz. Par ailleurs, le rapprochement avec Palafitte permet de nombreuses synergies notamment en termes de commercialisation, d'achats, de gestion administrative et ressources humaines au plus grand bénéfice des trois hôtels.

Avec l'arrivée en début d'année de M. Victor Da Cunha au poste de directeur des ressources humaines, un vaste projet de réorganisation du département a débuté à l'automne. Ce projet tend à implanter une politique RH permettant à notre société de se positionner comme l'employeur de référence dans le secteur de l'hospitalité sur l'arc lémanique. Cet ambitieux projet passe également par l'installation d'un portail RH intégré, couvrant le système de paie, la gestion des budgets de personnel et l'établissement de forecasts prévisionnels, le développement d'une administration sans papier, le recrutement, la formation et le processus d'évaluation des collaborateurs. L'installation complète du portail devrait être finalisée fin 2014.

Comme mentionné précédemment, deux membres du Comité de direction ont décidé de quitter la société durant l'exercice 2013. Après 9 années d'étroite collaboration, M. Lucas Johansson, directeur du Beau-Rivage Palace, a repris début août la direction générale du prestigieux Hôtel d'Angleterre à Copenhague. Décision a été prise de ne pas repourvoir ce poste dans l'immédiat.

Mme Mirella Pellissier, directrice administration & finance a souhaité en fin d'année,

et après 17 ans au sein de Beau-Rivage Palace SA, donner une autre orientation à sa carrière. Mme Sabine Magnollay a intégré notre société en décembre dernier afin de reprendre cette fonction. Titulaire d'un brevet d'expert-comptable et au bénéfice d'une solide expérience financière dans les secteurs des services et de l'industrie, nous nous réjouissons d'accueillir Mme Magnollay au sein de notre équipe. Nous souhaitons par ailleurs remercier très chaleureusement Mme Pellissier et M. Johansson pour leur grande implication envers notre société.

L'année 2014, débute sur une tendance légèrement supérieure à celle de l'année passée avec une grande disparité du volume d'affaires, selon les mois, notamment à l'hôtel Angleterre & Résidence. Les travaux des 54 chambres du Beau-Rivage Palace se poursuivent tout au long du premier semestre et devraient prendre fin courant mai, les étages étant remis en service au fur et à mesure de leur finalisation. Ce début d'année se caractérise également par une météo particulièrement clémente qui a engendré une exploitation très précoce de nos terrasses. Dans ces circonstances le Beau-Rivage Palace a réalisé à fin mars un taux d'occupation de 35% avec un prix moyen en hausse de CHF 33 à CHF 548. L'hôtel Angleterre & Résidence est en léger retrait face à 2013 avec une occupation de 58.1% et un prix moyen de CHF 263. Le chiffre d'affaires de la société affiche à l'issue du premier trimestre, une progression de 5.3% à CHF 10'335'000.

Le reste de l'année est à ce jour incertain avec, comme par le passé, une faible visibilité, même si pour la première fois depuis deux ans le volume de conférences et séminaires résidentiels en portefeuille est légèrement supérieur à celui de l'année précédente à la même période. La fin des travaux et les 98 chambres rénovées au Beau-Rivage Palace nous laissent envisager un volume d'affaires supérieur notamment sur le dernier trimestre de l'année. La période de Ramadan qui débute le 1<sup>er</sup> juillet pour un mois, devrait nous permettre, comme l'été passé, d'accueillir la clientèle moyen-orientale en début ou en fin de saison estivale. Enfin, les tensions actuelles avec la Russie liées à la crise ukrainienne créent une grande incertitude quant à la production de ce marché-clé pour nos hôtels.

A ce jour, les prévisions pour le tourisme suisse du Secrétariat d'Etat à l'Economie tablent sur une hausse des nuitées hôtelières de 2,6 %, portée notamment par une forte progression de la demande étrangère (+3,9%).

En termes d'infrastructure, le projet dit « du chalet / des serres » pour le développement d'un centre de conférences et la construction de quelques suites et chambres poursuit son avancée. Après l'approbation du Conseil communal en décembre dernier s'en est suivie une mise à l'enquête publique, qui n'a suscité que peu de remarques. Dès lors, les démarches administratives auprès des autorités compétentes pour la validation du plan partiel d'affectation (PPA) Beau-Rivage se poursuivront tout au long de 2014. Naturellement, la rénovation des 70 chambres et suites de l'aile Beau-Rivage est un projet conséquent que nous devons considérer dans les années à venir, d'autant plus avec la prochaine concurrence qui s'affiche.

Ces derniers mots vont naturellement en remerciements aux 385 collaborateurs et cadres, les gardiens de la « Tradition en Mouvement » qui, par leur travail exemplaire et leur implication, font depuis plus de 150 ans la réputation de cette maison.

Lausanne, le 16 mai 2014

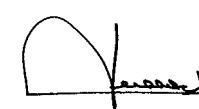
Le Conseil d'administration



Le Président  
François Carrard



Le Vice-Président  
François Landolt



Le Directeur général  
François Dussart

## IMPRESSUM

Design : Atelier Cocchi

Photographies : p. 10 Christian Coigny & Thierry Zufferey, Lausanne / p. 13 Beau-Rivage Palace

couverture recto-verso, p. 2, p. 18 Fabrice Rambert / p. 38 Ginko – Jean Bernard Lassara

Photolitho : Scan Graphic SA, Nyon

Impression : PCL Presses Centrales SA



CH-1000 Lausanne 6 Tél. +41 21 613 33 33 reservation@brp.ch www.brp.ch