



**RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES
SUR LA GESTION
DE LA SEM SEDEV
(Hautes-Alpes)**

du 1^{er} juillet 2010 au 30 juin 2015

Rappel de la procédure

La chambre a inscrit à son programme l'examen de la gestion et la vérification des comptes de la SEM SEDEV, à compter du 1^{er} juillet 2010 et jusqu'au 30 juin 2015. Par lettres en date du 10 décembre 2015, le président de la chambre a informé de l'ouverture du contrôle M. Jean-Pierre Boulet, maire de Vars et président-directeur général de la SEM en fonctions, ainsi que M. Pierre Eyméoud, son prédécesseur jusqu'au 9 avril 2014.

Lors de sa séance du 22 septembre 2016, la chambre a arrêté ses observations provisoires. Celles-ci ont été communiquées dans leur intégralité à MM. Jean-Pierre Boulet et M. Pierre Eyméoud, le 8 décembre 2016. Les extraits les concernant ont été adressés le 22 décembre 2016 à divers tiers mis en cause.

Après avoir auditionné, à leur demande, M. Jean-Pierre Boulet, président directeur général de la SEM, M. Max Brémond, maire de Risoul, ainsi que le président directeur général de la Société Risoul Labellemontagne, la chambre a, le 28 juin 2017, arrêté ses observations définitives et les recommandations auxquelles elles donnent lieu.

Ce rapport d'observations définitives a été communiqué par lettre du 2 août 2017 au président directeur général de la SEM SEDEV en fonction, à ses prédécesseurs pour les passages qui les concernent ainsi qu'au maire de Vars.

M. Dominique LAUDRE, maire de Vars a fait parvenir à la chambre une réponse qui, engageant sa seule responsabilité, est jointe à ce rapport.

Ce rapport, accompagné de la réponse jointe sera consultable sur le site des juridictions financières (www.ccomptes.fr) après sa présentation à l'assemblée délibérante.

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE	4
1 PRESENTATION GENERALE	6
1.1 Historique et domaine d'intervention	6
1.2 L'objet social de la SEM.....	6
1.3 Les activités de la SEM.....	7
1.3.1 Les activités liées aux remontées mécaniques et au domaine skiable proprement dit.....	7
1.3.2 Les activités complémentaires au ski.....	8
1.4 Le capital social	8
1.5 La gouvernance.....	8
1.5.1 Le conseil d'administration	8
1.5.2 La direction générale	9
1.5.3 L'assemblée générale.....	9
1.5.4 Le formalisme attaché aux délibérations	10
2 LA SITUATION FINANCIERE.....	11
2.1 La reddition des comptes	11
2.2 Le bilan de la société et son patrimoine.....	12
2.2.1 L'actif	12
2.2.2 Le passif.....	13
2.2.3 Les indicateurs du bilan fonctionnel.....	14
2.2.4 Le cas particulier des redevances et leur couverture	15
2.3 Les grandes masses budgétaires et leur évolution	17
2.3.1 Les produits	17
2.3.2 Les autres produits.....	20
2.3.3 Les charges	21
2.3.4 Soldes de gestion et résultat.....	32
3 L'ANALYSE DES RECETTES : INTERNALISATION D'UNE CONTRAINTE EXTERNE.....	33
3.1 Cadrage de l'analyse du modèle	34
3.1.1 Préalable	34
3.1.2 Les déterminants du chiffre d'affaires	34
3.2 Analyse du modèle de recettes.....	34
3.2.1 L'évolution en volume : chiffre d'affaires et fréquentation.....	34
3.2.2 Les indicateurs nationaux de « Domaine Skiables de France ».....	35
3.2.3 Analyse des recettes : indicateurs micro-économiques internes.....	36
3.3 Analyse détaillée des recettes	37
3.3.1 Identification et évaluation économique de l'anomalie	37
3.3.2 Impact sur la soutenabilité financière de l'exploitation.....	41
4 ANALYSE DES CONTRATS-LITS	43
4.1 Le principe et son application par la SEM SEDEV aujourd'hui	43
4.1.1 Les contrats-lits SEDEV.....	43
4.1.2 Le contrat-lits conclu avec Varstour.....	44
4.2 La régularité des contrats-lits.....	44
4.2.1 La sous-traitance effective à Varstour	44
4.2.2 Le contenu des contrats lits.....	45

5	LE PAIEMENT DE LA REDEVANCE DUE AU TITRE DU DOMAINE DE LA FORET BLANCHE.....	47
5.1	L'exploitation du domaine commun de la Forêt Blanche.....	47
5.2	Historique et convention SEDEV – Sermont.....	47
5.3	Le contentieux et la décision de justice	48
5.4	La convention conclue avec Risoul Labellemontagne.....	49
5.5	La question des tarifs et de la redevance	50

SYNTHÈSE

La station de Vars est gérée par la société d'économie mixte locale (SEM) « Société pour l'Équipement et le Développement de Vars » (SEDEV) depuis sa création sous sa forme actuelle en décembre 1986 et la passation d'une délégation de service public (DSP) en janvier 1987. Moins de six ans plus tard, la station connaissait une évolution stratégique importante avec la création du domaine skiable dit de la « Forêt Blanche », domaine commun avec la commune voisine de Risoul. Ce domaine commun a été créé par convention signée pour dix ans entre les deux exploitants des domaines skiables des deux communes, le signataire pour Risoul étant devenu, en 1995, la société Sermont. La Forêt Blanche existe toujours aujourd'hui avec, depuis la saison 2014/2015, la présence d'un nouveau délégataire, « Risoul Labellemontagne », qui a repris l'exploitation à la suite de la liquidation judiciaire de la société Sermont. Par ailleurs, le domaine exploité par la SEDEV a été étendu au domaine skiable de la commune de Crévoux en 2002 (domaine de l'Eyssina Parpaillon).

Comme les exploitants de nombreuses autres stations de montagne des Alpes du Sud, malgré la taille et l'importance de son domaine (72 pistes et plus de 105 km de pistes en propre, 118 pistes et 185 km pour le domaine commun), la SEM SEDEV connaît aujourd'hui une situation difficile. La société a enregistré des pertes significatives sur l'exercice 2013/2014, un difficile retour à l'équilibre pour l'exercice 2014/2015 et ses perspectives pour l'exercice 2015/2016 étaient à nouveau lourdement déficitaires. Comme beaucoup d'autres, elle souffre du changement climatique et de la présence, de plus en plus fréquente, de conditions météorologiques difficiles rendant l'exploitation plus coûteuse. La baisse globale de la fréquentation (en termes de ventes de forfaits ou de journées skieurs) pèse aussi sur son activité. Cependant l'examen détaillé de l'activité dans son contexte économique montre l'existence de causes spécifiques, à la station d'abord, mais aussi et surtout, à une plus grande échelle, à l'exploitation conjointe du domaine commun.

L'analyse de sa situation financière fait apparaître que si la SEDEV semble encore, en première analyse, en mesure de faire face à ses engagements actuels, elle ne dispose plus de marges de manœuvre, notamment pour investir et développer son domaine skiable. L'analyse détaillée de ses charges montre que celles-ci ont été maîtrisées sur les cinq derniers exercices. Toutefois le niveau des dotations aux amortissements et surtout des provisions laisse apparaître l'ancienneté croissante des équipements de remontées mécaniques, qui impose révisions importantes et provisions élevées. Achats, dépenses de personnel et autres services extérieurs apparaissent quant à eux particulièrement contenus, surtout dans le contexte décrit plus haut. L'évolution des produits, et en particulier des recettes liées aux remontées mécaniques, est toutefois beaucoup plus inquiétante. Depuis l'exercice 2012/2013, la SEDEV n'est plus en mesure de dégager un résultat d'exploitation positif. Le résultat net positif affiché lors de l'exercice 2014/2015 ne traduit pas une reprise de la rentabilité opérationnelle de la SEM mais une simple variation comptable des reprises sur provisions. Cette absence de capacité de l'exploitation à dégager un résultat est directement liée à une insuffisance des produits, en l'occurrence des recettes de remontées mécaniques.

De fait, le rendement tarifaire, ou prix de vente moyen de la journée skieur, est sensiblement trop bas par rapport aux standards du secteur comme aux coûts de revient de la structure : il s'établit à environ 53 % quand les stations comparables enregistrent un taux supérieur à 60 %. Un prix de vente moyen inférieur au coût de revient explique ainsi l'incapacité de l'exploitation à dégager des marges pérennes, hors mouvements comptables exceptionnels.

Trois causes principales expliquent les difficultés rencontrées par la SEM.

La première cause est liée au fonctionnement du domaine skiable commun avec Risoul. Son exploitation était accompagnée, depuis 2004/2005, d'une convention spécifiant une procédure de reversement des recettes pour répartir celles-ci entre les deux opérateurs en fonction de la fréquentation réelle et des chiffres d'affaires individuels. Les fréquentations réelles étant déséquilibrées en faveur du domaine de Vars, l'opérateur risoulin devait verser à son homologue varsinc une redevance annuelle. Celle-ci n'a été versée par l'exploitant de l'époque, la société Sermont, qu'au titre de la première année d'application de la convention et a par la suite fait l'objet d'un contentieux.

La deuxième cause de la faiblesse globale des recettes réside dans la pratique des « contrats-lits ». Ces contrats, mis en œuvre dès 2008/2009 par la société Sermont, instaurent la possibilité de vendre à un opérateur touristique un forfait « saison » très fortement remisé, qui pouvait ensuite être revendu par l'acheteur en petites unités. En pratique, la convention initiale a instauré la vente par le délégataire du domaine commun à savoir la société Sermont de contrats-lits à un tarif correspondant à 4,41 € par journée skieur, alors que celle-ci était affichée à 31 € en prix public, soit une remise de 86 % ou un prix divisé par 7.

La troisième cause est la conséquence de la précédente, à savoir le recours par la commune de Vars à ces mêmes contrats-lits, à une échelle et avec un niveau de remise moindres, pour la commercialisation de la station de Vars *via* sa SEM communale Varstour. Depuis cette période, la SEDEV vend ainsi massivement à Varstour des contrats-lits à l'équivalent de 10 € par journée skieur, lesquels sont revendus entre 18 et 23 €. L'intégration de ce prix final dans les comptes de la SEDEV serait nettement préférable pour la structure et le niveau de ses recettes. La chambre recommande de s'interroger sur le maintien de deux SEM communales avec des compétences qui se chevauchent.

Le recours aux contrats-lits dans le cadre de nouveaux projets immobiliers d'envergure, ayant pour objet d'améliorer l'offre d'hébergement de la station de Vars, soulève les mêmes problèmes. Il est d'autant plus urgent de revoir le modèle économique des contrats-lits qu'ils constituent la ressource privilégiée des investissements à venir.

1 PRESENTATION GENERALE

1.1 Historique et domaine d'intervention

La création de la société d'économie mixte « Société pour l'équipement et le développement de Vars », dite « SEM SEDEV », le 1^{er} janvier 1962, constitue sans doute un choix fondateur dans la mise en œuvre de la politique publique relative à la gestion et l'exploitation des équipements et activités touristiques de la station de Vars.

La convention de délégation de service public (DSP) relative aux remontées mécaniques, conclue le 29 janvier 1987 entre la SEM SEDEV et la commune de Vars, a connu de nombreuses évolutions contractuelles, sous la forme d'avenants de différentes natures, depuis sa création jusqu'à la période actuelle.

La durée de la DSP a évolué au fil des avenants, pour atteindre, depuis l'avenant n° 7 du 8 juin 2005, une durée de 30 ans (jusqu'au 28 janvier 2017), durée maximale prévue par la délibération initiale par laquelle le conseil municipal s'est prononcé sur le principe de la DSP.

Cette durée a toutefois été encore prolongée lors de la conclusion en 2010 de « l'avenant numéro 13 », pour être harmonisée avec la durée d'exploitation d'une autre DSP d'une partie du même domaine skiable. L'échéance du contrat a ainsi été reportée au 28 janvier 2032, soit une durée totale de 45 ans.

Un deuxième contrat de délégation de service public pour l'exploitation des remontées mécaniques et du domaine skiable du SIVU de l'Eyssina-Parpaillon (incluant notamment la commune de Crévoux) a été signé le 27 septembre 2002 pour une durée de 30 ans, du 1^{er} novembre 2002 au 31 octobre 2032.

Le domaine d'intervention de la SEM SEDEV au titre des deux DSP dont elle est délégataire couvre donc le domaine skiable des communes de Vars et de Crévoux.

1.2 L'objet social de la SEM

L'article 2 des statuts de la SEM SEDEV définit son objet social dans les termes suivants (selon les statuts mis à jour au 16 mai 2014) :

« La société a pour objet :

- l'étude, la construction et l'exploitation d'installations de remontées mécaniques dans la station de sports d'hiver de Vars ainsi que tout ce qui concerne le transport de ses skieurs,

- l'acquisition, l'aménagement, la commercialisation de terrains dans ladite station ainsi que la réalisation d'opérations de construction,

- la gestion et la promotion de tous équipements publics communaux à caractère économique, touristique, culturel, sportif, notamment, par voie d'affermage, et gérance ou sous toute forme autorisée,

- toutes activités annexes ou complémentaires à celles visées ci-dessus concourant au développement économique et touristique de la commune.

La Société agira soit pour son compte, soit pour le compte de la collective publique dans le cadre législatif et réglementaire d'intervention des Sociétés d'Economie Mixte fixé notamment par la loi du 7 juillet 1983 et ses textes d'application.

Plus généralement, la Société accomplira toutes opérations financières, commerciales, industrielles, mobilières et immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou susceptibles d'en faciliter la réalisation ».

Selon l'article 5, « *La durée de la Société est fixée à 99 années à compter du jour de la constitution définitive, sauf les cas de dissolution anticipée et de prorogation prévus par les statuts* ».

Par son objet social tel que défini par ses statuts, la SEM SEDEV a la charge à la fois du service public industriel et commercial des remontées mécaniques, la gestion d'équipements de loisirs ainsi que certaines des missions assignées à un office de tourisme.

1.3 Les activités de la SEM

1.3.1 Les activités liées aux remontées mécaniques et au domaine skiable proprement dit

L'objet du contrat de DSP est « *l'exploitation du service public des remontées mécaniques et des équipements et aménagements destinés à la pratique du ski* » (article 1^{er}). Il est défini comme comportant cinq dimensions différentes (article 2) :

« 1. *La gestion du réseau d'engins de remontées mécaniques.*

2. *L'aménagement, l'entretien, le balisage et la surveillance du réseau de pistes de ski, et ce en ce qui concerne le ski alpin, de manière compatible avec le débit du réseau d'engins de remontées mécaniques.*

3. *Les dispositions nécessaires à la sécurisation du domaine skiable.*

4. *L'organisation, l'entretien et la mise en œuvre d'un système de secours aux usagers du domaine skiable (...).*

5. *La subrogation de l'exploitant dans des droits de la commune pour exiger le remboursement des frais de secours engagés à l'occasion d'accidents (...)* ».

Il convient de noter que cette définition se limite à l'exploitation du domaine skiable au sens du ski alpin, et exclut donc à la fois le ski nordique (activité déjà pratiquée en 1987), les piétons et les raquettes (activités moins « à la mode » en 1987), comme les activités estivales (usage des remontées mécaniques pour les piétons et les VTT en été, activités peu développées en 1987).

La neige de culture n'est pas non plus incluse dans le périmètre de la délégation.

L'objet du contrat de la DSP dite SIVU Eyssina-Parpaillon est similaire, s'agissant d'une délégation qui a ajouté au domaine skiable propre à la commune de Vars la gestion du domaine skiable de la commune de Crévoux.

Cette exploitation porte sur le domaine skiable actuel exploité par le SIVU et ne concerne que le ski alpin.

Elle comprend :

- l'exploitation des remontées mécaniques actuellement aménagées et de leurs pistes ;
- la construction d'appareils de remontées mécaniques supplémentaires et leur exploitation.

Le délégataire effectue l'exploitation à ses risques et périls (article 1^{er}).

Par ailleurs, en sus de la délégation de service public « remontées mécaniques », la commune de Vars a conclu des conventions de prestations de services pour les activités annexes non rattachables à la DSP (délibération du 25 novembre 2014). L'utilisation de ces marchés dans le cadre actuel de la DSP est compatible avec son périmètre limité.

1.3.2 Les activités complémentaires au ski

La SEM SEDEV n'exerce pas d'activités complémentaires au ski.

1.4 Le capital social

En juin 2015, le capital social de la SEM SEDEV, d'un montant de 2 340 000 €, était divisé en 156 000 actions de 15 € chacune, dont plus de 50 % et au maximum 80 % devaient appartenir aux collectivités territoriales.

Il était réparti comme suit :

Montants en €	Situation avant augmentation du capital	Attribution gratuite incorporation de réserves	Souscription en octobre 1999	Situation après augmentation du capital	en %
Commune de Vars	48 845	35 270	38 605	122 720	78,67 %
CRCA (Crédit Agricole Côte d'Azur	1 838	1 327	1 407	4 572	2,93 %
SOGEA SUD-EST	1 286	929	-	2 215	1,42 %
CAISSE D'EPARGNE	613	443	-	1 056	0,68 %
GOBTP (Groupement pour le financement des ouvrages du bâtiment et des travaux publics)	1 103	796	-	1 899	1,22 %
CAISSE DES DEPOTS	6 315	4 560	5 910	16 785	10,76 %
SAUR France	2 715	1 960	2 078	6 753	4,33 %
Total	62 715	45 285	48 000	156 000	100,00 %

Source : SEDEV

1.5 La gouvernance

1.5.1 Le conseil d'administration

1.5.1.1 La composition du conseil d'administration

La société est administrée par un conseil d'administration dont la composition est fixée à l'article 15 des statuts.

Le nombre des sièges d'administrateurs est ainsi fixé à 9 dont 8 pour les collectivités territoriales.

L'administrateur autre que ceux représentant les collectivités territoriales est nommé par l'assemblée générale, les représentants des collectivités territoriales ne participant pas à cette désignation. Aux termes de l'article 17 des statuts, il doit avoir la qualité d'actionnaire, les représentants des collectivités territoriales, membres du conseil d'administration, ne devant pas, à l'inverse, être personnellement propriétaires d'actions.

En définitive, 8 sièges sont occupés par des conseillers municipaux de Vars, le neuvième siège l'étant par un représentant de la Caisse des dépôts et consignations.

1.5.1.2 Le fonctionnement du conseil d'administration

Aux termes de l'article 21 des statuts, « *le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs attribués par la loi aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent* ».

L'article 19 des statuts prévoit que le conseil d'administration se réunit sur la convocation de son président.

L'article 21 précise qu'il « *détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent (...)* ».

Aux termes de l'article 22, « *le conseil d'administration élit, parmi ses membres, un Président, personne physique, dont il détermine la rémunération* ».

A l'exception de l'exercice 2012, au cours duquel il n'a tenu que deux réunions, le conseil d'administration s'est réuni au moins quatre à cinq fois par an.

Au vu de l'examen des procès-verbaux des délibérations, le conseil d'administration exerce effectivement ses attributions. En effet, il examine et approuve le budget prévisionnel, autorise le président à signer les baux et contrats divers, approuve le programme d'investissement de l'année à venir ainsi que son financement, se prononce sur les conditions de recours à l'emprunt, autorise le président à signer les contrats de prêt et arrête le rapport de gestion présenté à l'assemblée générale chaque année.

1.5.2 La direction générale

La direction générale d'une société anonyme est assurée, sous sa responsabilité, soit par le président du conseil d'administration, soit par une personne physique nommée par le conseil d'administration et portant le titre de directeur général.

Dans le cas de la SEM SEDEV, il s'agit d'un président-directeur général.

Durant la période examinée, ces fonctions ont été exercées par le maire de la commune de Vars : M. Pierre Eyméoud jusqu'au 9 avril 2014, M. Jean-Pierre Boulet ensuite.

1.5.3 L'assemblée générale

1.5.3.1 L'assemblée générale ordinaire

Les articles 29 à 31 des statuts prévoient les dispositions communes aux assemblées générales ordinaires et extraordinaires : convocations, présidence, réunion, quorum et majorité.

Les statuts mis à jour au 16 mai 2014, ne prévoient pas de dispositions particulières concernant leur modification.

Il ressort des procès-verbaux de ses délibérations que l'assemblée générale ordinaire s'est réunie chaque année pour prendre connaissance du rapport de gestion établi par le conseil d'administration et du rapport du commissaire aux comptes, approuver les comptes et affecter les résultats de l'exercice clos le 30 juin de chaque exercice.

1.5.3.2 L'assemblée générale extraordinaire

L'assemblée générale extraordinaire s'est réunie à plusieurs reprises : le 15 décembre 2012, en application des dispositions de l'article L. 225-129 du code de commerce, pour décider du principe d'une augmentation du capital social réservée aux salariés, le 16 mai 2014 pour voter les nouveaux statuts de la SEM SEDEV et le 7 décembre 2015 pour modifier la date de clôture de l'exercice comptable, désormais fixé au 30 septembre au lieu du 30 juin de chaque année.

1.5.4 Le formalisme attaché aux délibérations

1.5.4.1 Les règles de quorum

Aux termes de l'article L. 225-37 du code de commerce, « *le conseil d'administration ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents. Toute clause contraire est réputée non écrite* ».

Il résulte de l'examen des procès-verbaux que les délibérations du conseil d'administration sont intervenues dans le respect des règles de quorum.

1.5.4.2 La communication des actes au représentant de l'État

L'article L. 1524-1 du code général des collectivités territoriales (CGCT) prévoit que « *les délibérations du conseil d'administration ou du conseil de surveillance et des assemblées générales des sociétés d'économie mixte locales sont communiquées dans les quinze jours suivant leur adoption au représentant de l'État dans le département où se trouve le siège social de la société* ».

Il ressort de l'examen des délibérations du conseil d'administration et de l'assemblée générale que si ces délibérations sont bien transmises au préfet, de nombreux actes lui sont communiqués deux à quatre mois après l'adoption des délibérations. Le délai de 15 jours prévu par les dispositions précitées de l'article L. 1524-1 du CGCT n'est donc généralement pas respecté.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, le président a fait savoir que la commune s'engageait à communiquer des délibérations du conseil d'administration et de l'assemblée générale dans le délai de 15 jours requis par la réglementation.

2 LA SITUATION FINANCIERE

L'analyse de la situation financière a été effectuée sur les comptes des exercices 2010-2011 à 2014-2015. Les exercices débutent au 1^{er} juillet de l'année N et finissent au 30 juin de l'année N+1 sur l'ensemble de la période.

2.1 La reddition des comptes

Les obligations en matière d'information financière sont fixées par les articles L. 123-12 et suivants du code de commerce.

Les comptes de la SEM ont été déposés au greffe du tribunal de commerce de Gap respectivement les 4 janvier 2012, 27 décembre 2012, 3 janvier 2014, 5 janvier 2015 et 22 décembre 2015. La date de dépôt au greffe du tribunal du commerce des comptes relatifs à l'exercice 2015/2016 n'est pas connue, étant donné la décision de modifier le terme de l'exercice et de le porter au 30 septembre. Les comptes du dernier exercice complet correspondent à ceux de l'exercice 2014/2015. Leur analyse se base sur la version préparée par l'expert-comptable de la société en vue de la présentation à l'assemblée générale (AG), version arrêtée le 8 janvier 2015.

Les comptes de tous les exercices examinés ont été certifiés sans réserve par les commissaires aux comptes sur l'ensemble de la période. Outre la certification, des comptes, les commissaires se sont prononcés sur les conventions réglementées sans faire d'observation.

Les comptes annuels se caractérisent par les données suivantes, pour le dernier exercice complet (2014-2015) :

- Total du bilan : 16 178 256,17 €
- Chiffre d'affaires (CA) HT : 11 488 108,41 €
- Résultat net comptable : 20 548,90 €

Tous les montants indiqués sont en € HT sauf mention expresse contraire.

Les comparaisons ont été effectuées d'après les données comptables arrêtées annuellement et votées par l'assemblée générale, donc en chiffre d'affaires hors taxes (CA HT), le taux de TVA sur les principales recettes étant d'une part variable sur la période sous revue, et d'autre part différent de celui des autres recettes :

- Pour les activités directement liées aux remontées mécaniques (voyageurs hiver comme été, inclus aussi luge ou *key card*), le taux de taxe sur la valeur ajoutée en vigueur depuis 2014 est le taux réduit de 10 %. Il était de 7 % pour l'exercice 2013, et de 5 % pour les exercices précédents.

- Les autres recettes sont soumises au taux normal (20 % depuis le 1^{er} janvier 2014, 19,6 % auparavant).

2.2 Le bilan de la société et son patrimoine

2.2.1 L'actif

Actif	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	% total
Actif immobilisé net	13 359	13 109	12 700	11 822	10 617	66 %
Immobilisation incorporelles	43	22	7	18	13	0 %
Immobilisations corporelles	13 280	13 054	12 659	11 770	10 570	65 %
Financières	36	33	34	34	34	0 %
Actif circulant net	2 450	2 183	1 460	2 211	1 914	12 %
Stock et encours	44	139	198	204	186	1 %
Créances clients	609	786	336	1 158	1 195	7 %
Autres créances	1 797	1 258	926	849	533	3 %
Trésorerie active	3 748	4 122	3 691	3 745	3 647	23 %
TOTAL ACTIF	19 557	19 414	17 851	17 778	16 178	100

Source : CRC d'après SEDEV (milliers d'euros)

L'actif de la SEM SEDEV est de 16,2 M€ au 30 juin 2015. Il est constitué principalement d'immobilisations corporelles, à hauteur de 65 % ou 10,6 M€. La trésorerie active représente un montant plus important que le total de l'actif circulant (3,6 M€ contre 1,9 M€).

Les immobilisations corporelles sont représentatives de l'activité et de l'évolution de la société :

- Les autres immobilisations corporelles, qui représentent 9,1 M€ ou plus de 86 % du total des immobilisations corporelles (ainsi que quasiment 86 % du total des immobilisations ou 56 % de l'actif net), correspondent aux pistes et bâtiments des pistes, mais aussi et surtout aux remontées mécaniques en elles-mêmes (télésièges, téléskis, télécabines, téléskis débrayables) ainsi que les amortissements afférents.

- Les constructions représentent seulement 1,6 M€ ; l'amortissement des constructions dépasse aujourd'hui la valeur nette comptable du total : 1 410 241 € contre 1 400 186 € au 30 juin 2015 (à rapprocher de 1 571 409 € pour l'exercice précédent) sans même tenir compte de l'amortissement des installations (532 842 €).

- Les installations techniques, matériel et outillage représentent une valeur nette comptable à peine supérieure à zéro soit 14 865 €, la très grande majorité des équipements étant déjà totalement amortis : le montant des amortissements de matériel outil est de 241 301 € sur le dernier exercice complet, contre 226 907 € d'amortissement et une valeur nette comptable de 29 258 € pour l'exercice précédent.

- Enfin, les terrains représentent une valeur nette comptable de 28 000 € (correspondant intégralement à deux postes, un terrain situé sur le territoire de la commune de Vars pour 26 463 € et un terrain situé sur le territoire de celle de Risoul pour 1 500€).

2.2.2 Le passif

Passif	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	% total
Ressources Propres	6 258	6 637	6 687	6 427	6 379	39 %
Fonds Propres	4 594	4 680	4 766	4 368	4 388	27 %
Provisions Risques	1 664	1 957	1 921	2 059	1 991	12 %
Comptes Courants						0 %
Ressources Externes	13 299	12 777	11 164	11 351	9 797	61 %
Dettes Financières	8 556	7 532	6 778	7 171	5 893	36 %
Dettes Fournisseurs	4 010	4 596	3 739	3 378	2 976	18 %
Dettes Fiscales	548	560	600	752	814	5 %
Autres Dettes	185	89	47	50	114	1 %
Trésorerie Passive					2	
TOTAL PASSIF	19 557	19 414	17 851	17 778	16 178	100

Source : CRC d'après SEDEV (milliers d'euros)

Le passif est de 16,2 M€ au 30 juin 2015. Le capital social représente 4,4 M€, soit seulement 27 % du total du passif, le capital initial versé (2,34 M€) étant majoré des réserves et minoré par différents reports à nouveau. Le dernier exercice a enregistré un report à nouveau débiteur de 0,4 M€, correspondant au résultat négatif de l'exercice précédent. Le montant total des ressources propres est toutefois nettement plus élevé, atteignant 39 % sur le dernier exercice, puisque la SEM SEDEV enregistre des provisions pour risques importantes, à hauteur de 2 M€ (soit 12 % du total du passif mais aussi et surtout 45 % des fonds propres) sur les quatre derniers exercices. Ces provisions constituent ainsi 31 % des ressources propres de la SEM.

Le montant de la dette financière est en baisse sur la quasi-totalité de la période. Elle est en effet passée de 8,6 en 2010/2011 à 5,9 M€ en 2014/2015, après être remonté à 7,2 M€ en 2013/2014. Toutefois, au-delà de cette tendance baissière, le niveau de la dette appelle les observations suivantes :

- le ratio d'indépendance financière, correspondant à la part des capitaux propres sur les capitaux permanents, apparaît inquiétant, évoluant entre 31 et 36 % sur la période (soit en dessous des 50 % typiquement considérés comme un minimum souhaitable, y compris pour les stations de ski) ;
- le ratio d'endettement à terme, correspondant à la part des capitaux propres sur les dettes long termes, se situe à des niveaux élevés mais évolue favorablement sur la période (les capitaux propres couvrant 54 % de la dette à long terme au premier exercice contre 74 % au dernier) ;
- le taux d'endettement net du point de vue bancaire, correspondant au précédent, confirme donc des niveaux élevés (de 186 à 134 %), qui, étant largement supérieurs à 1, indique l'absence de marges de manœuvre en termes de recours à un financement externe.

D'autres éléments doivent néanmoins être pris en compte et tempèrent cette analyse :

- Dans un premier temps et d'un point de vue micro-économique, le poids des provisions pour risques, particulièrement élevé, correspond, au-delà de la réalité et de la sincérité des provisions, à une attitude volontairement prudente, qui, de par son poids, rend la lecture directe des ratios habituels moins significative (la réalité des ressources stables de la SEM serait mieux rendue si les ratios d'endettement étaient analysés en ajoutant les provisions « pérennes » aux fonds propres).

- L'analyse directe de ces indicateurs financiers n'apparaît pas significative, son intérêt principal n'étant que de révéler une situation atypique, laquelle appelle à vérifier la présence éventuelle de facteurs externes.

L'étude des charges financières au compte de résultat montre ainsi que leur niveau est relativement faible car l'essentiel de la dette est porté par la commune et son budget annexe du domaine skiable en particulier. Le niveau de la dette financière figurant au bilan n'appelle pas d'autres commentaires au fond à ce niveau de l'analyse.

2.2.3 Les indicateurs du bilan fonctionnel

(montants en € x 1 000)	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Ressources stables	14 814	14 169	13 465	13 598	12 272
Emplois stables	13 359	13 109	12 700	11 822	10 617
Fonds de roulement	1 455	1 060	765	1 776	1 655
Actif circulant	2 450	2 183	1 460	2 211	1 914
Passif circulant	4 743	5 245	4 386	4 180	3 904
Besoin en fonds de roulement	-2 293	-3 062	-2 926	-1 969	-1 990
Trésorerie nette	3 748	4 122	3 691	3 745	3 645

Source : CRC d'après SEDEV

CA	10 836	11 453	11 544	11 145	11 488
Fonds de roulement	1 455	1 060	765	1 776	1 655
couverture du CA (en j)	49	34	24	58	53
Besoin en fonds de roulement	-2 293	-3 062	-2 926	-1 969	-1 990
couverture du CA (en j)	-77	-98	-93	-64	-63
Trésorerie nette	3 748	4 122	3 691	3 745	3 645
couverture du CA (en j)	126	131	117	123	116

Source : CRC d'après SEDEV

Le fonds de roulement varie sur la période mais reste positif et à un niveau important :

- il démarre à un niveau élevé (1,5 M€) puis baisse quasiment de moitié jusqu'à l'exercice 2012/2013, année exceptionnelle qui a enregistré notamment les plus fortes charges ;
- il remonte ensuite et se stabilise à des niveaux supérieurs à ceux du début de la période (1,8 puis 1,7 M€).

Le niveau du fonds de roulement est significatif mais moins élevé en regard du chiffre d'affaires (CA) puisqu'il correspond aujourd'hui à un peu moins de deux mois contre moins d'un mois de chiffre d'affaires de 2011 à 2013, le niveau d'aujourd'hui étant à peine supérieur à celui du début de période en regard du CA. Par ailleurs, la structure de son évolution n'appelle pas d'autres commentaires puisqu'elle est due à une évolution parallèle et presque de même ampleur des ressources stables (- 2,5 M€) comme des emplois stables (- 2,7 M€).

La question de sa valorisation à « seulement » un à deux mois de CA ne se pose d'ailleurs pas en termes de couverture du besoin en fonds de roulement, puisque celui-ci est négatif sur l'ensemble de la période sous revue et constitue donc plutôt une ressource en fonds de roulement.

Le besoin en fonds de roulement (BFR) est égal à environ – 2M€ en début et en fin de période, et atteint même – 3M€ pour les exercices 2011/2012 et 2012/2013, traduisant ainsi la présence d'une ressource de financement significative. La trésorerie nette, qui suit donc la même courbe, demeure au dernier exercice complet quasiment au même niveau élevé qu'en début de période, à savoir 3,6 M€ contre 3,7 M€. La baisse est un peu plus importante en termes de couverture du CA (116 jours contre 126 jours), mais celle-ci est secondaire par rapport au niveau élevé atteint par cette dernière dans l'absolu (presque quatre mois de CA en trésorerie).

Les niveaux des BFR et trésorerie nette correspondent bien à des niveaux de passif circulant constamment bien supérieurs à ceux de l'actif circulant, et en particulier peuvent ici être directement reliés aux dettes fournisseurs largement supérieures aux stocks et créances clients. Sur le dernier exercice complet, les premières atteignent ainsi 3 M€ alors que les créances se montent à 1,7 M€. Même en ajoutant les stocks (moins de 0,2 M€), le différentiel atteint toujours un peu plus de 1 M€. Les dettes fournisseurs excèdent donc toujours d'au moins 1 M€ le total de l'actif circulant net.

Ce cas particulier de BFR et trésorerie excédentaires, en présence de dettes fournisseurs particulièrement élevées, amène à s'interroger sur la présence d'éléments récurrents au sein de ces dernières. De fait, BFR et trésorerie bénéficient de la présence d'un type particulier de dette fournisseurs, à savoir les redevances liées à la délégation de service public du domaine skiable de Vars dont la SEM SEDEV est délégataire.

2.2.4 Le cas particulier des redevances et leur couverture

2.2.4.1 Le mode de traitement des redevances entre la commune et son délégataire

Cette situation spécifique amène à s'interroger sur la présence et le traitement de ces redevances, liées à la qualité de délégataire de la SEM SEDEV de la délégation de service public (DSP) concernant l'exploitation du domaine skiable de la station de Vars.

Il existe trois redevances dues par la SEM SEDEV : une redevance contractuelle, une redevance d'usage et une redevance d'affermage. Si les deux dernières sont calculées forfaitairement, la première est établie en fonction du chiffre d'affaires de l'exercice clos au 30 juin. Son calcul, pour un exercice clos au 30 juin N, est donc effectué après dépôt des comptes, entre septembre et octobre de l'année N. Le titre est émis au quatrième trimestre de l'année N, avec un paiement prévu au quatrième trimestre de l'année N+1. Les titres de recettes (du point de vue du délégant) sont ainsi émis simultanément pour les trois redevances, la redevance contractuelle (la plus importante en montant) fixant le calendrier.

Ce mode de fonctionnement a été établi à l'initiative de la commune de Vars, afin de remplir deux objectifs principaux :

- Faciliter le démarrage de la saison d'hiver (de la fin du mois de décembre de l'année N jusqu'à avril N+1) sans problème de trésorerie pour l'exploitation de la SEM ;
- Permettre le placement de cette somme sur un compte à terme rémunéré, alliant ainsi rémunération et liquidité des sommes correspondantes.

En accord avec la commune, cette somme globale correspondant au montant des redevances ne doit pas être utilisée et doit rester disponible pour payer la commune à un terme anticipé au cas où elle le souhaiterait. La trésorerie placée à terme doit ainsi en toutes circonstances demeurer supérieure à la créance issue des redevances.

2.2.4.2 L'impact sur les ressources et la trésorerie de la SEM

Le mode de traitement des redevances procure de la trésorerie, à hauteur de l'ensemble de la redevance.

Le tableau suivant, à caractère uniquement analytique, permet de suivre en détail l'évolution de la situation et la satisfaction des conditions ici posées :

	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Trésorerie nette	3 748	4 122	3 691	3 745	3 645
Trésorerie en DAT			2 520	3 156	3 007
Différentiel Dettes FRS – Actif circulant net	1 560	2 413	2 279	1 167	1 062
Redevance contractuelle	650	691	660	0	689
Redevance d'usage	255	255	255	255	255
Redevance d'affermage	138	138	138	138	138
Total redevances	1 043	1 084	1 053	393	1 082
Différentiel net de redevance	517	1 329	1 226	774	-20

Source : CRC (milliers d'euros)

En corrigeant les ressources de la SEM du montant total de la redevance, la part des dettes fournisseurs supérieure aux créances diminue ainsi sensiblement sur la période, et est quasi nulle sur le dernier exercice, alors qu'elle dépassait 0,5 M€ sur le premier exercice examiné. Les modalités de règlement de la redevance annuelle expliquent ainsi la totalité du différentiel constaté pour le dernier exercice dans les comptes sociaux de la SEM SEDEV.

A un delta quasi négligeable au vu des sommes en jeu, la SEM SEDEV dispose donc toujours (sur la période) d'un différentiel net supérieur ou égal à zéro. Autrement dit, à la date de fin d'exercice, la SEM est réellement en mesure de satisfaire aux conditions posées par la commune :

- Le montant du poste trésorerie comprend bien des placements à terme largement supérieurs aux montants des redevances dues au titre de l'exercice mais réglées sur le suivant ;
- La SEM peut faire face à l'intégralité de son encours externe et toujours disposer de suffisamment de ressources internes (liquides et mobilisables) pour y parvenir.

Le niveau de trésorerie atteint est néanmoins nécessaire pour remplir cette dernière condition comme le montre le dernier exercice, voire même intégralement nécessaire (en se basant sur l'hypothèse la plus pessimiste possible, certainement non réaliste, exigeant les liquidations concurrentes de l'actif circulant et de la redevance).

2.3 Les grandes masses budgétaires et leur évolution

2.3.1 Les produits

2.3.1.1 Vue d'ensemble des produits

Intitulé	EXERCICE 2010/2011	EXERCICE 2011/2012	EXERCICE 2012/2013	EXERCICE 2013/2014	EXERCICE 2014/2015
Remontées mécanique hiver	10 363 006	10 972 016	10 525 544	10 542 251	10 412 431
Remontées mécanique été	81 341	76 186	106 529	109 136	89 284
Vars Tours					100 000
Réversion Risoul					336 364
Secours pistes	276 408	295 943	240 520	232 864	243 766
Recettes Key card			131 263	98 689	85 707
Key lights					12 597
Autres recettes 19,6 %	68 283	51 600	468 348	101 607	135 157
Commissions et courtages	41 337	43 924	39 835	48 807	58 723
Locations diverses (ESF)	5 934	6 083	4 644	6 276	5 200
Locations gibartins		7 100	26 950	25 600	19 100
Remise/chiffre d'affaires				-20 644	-10 221
Total production vendue	10 836 309	11 452 852	11 543 633	11 144 586	11 488 108
Production immobilisée	2 500				
Subvention d'exploitation	1 919				
Produits divers		1 314	262 587	7 732	18
Revenus des créances commerciales	37 212	9 400			
Intérêts de placements	10 501	26 527	56 943	69 412	58 444
Intérêts Certificat de dépôts					4 379
Produits nets Val. Mob. Placement	405	9 880	23 255		
Autres produits financiers	16 525				
Quote-part SCI-SEDEV	29 409	2 149		868	597
Produits sur exercices antérieurs	272 401	137 525	21 585		
Produits de cession des immobil.	1 615	1 201	1 040 176	20 000	33 000
Quote part reprise sub. invest.	416	265 352	244	61	
Autres produits exceptionnels		16 000			
Reprises sur amort. et provisions	738 595	193 444	470 274	512 448	667 653
Transfert de charges	92 694	13 640	29 721	5 091	24 063
Total	12 040 501	12 129 284	13 448 418	11 760 198	12 276 262

Source : CRC d'après SEDEV (en €)

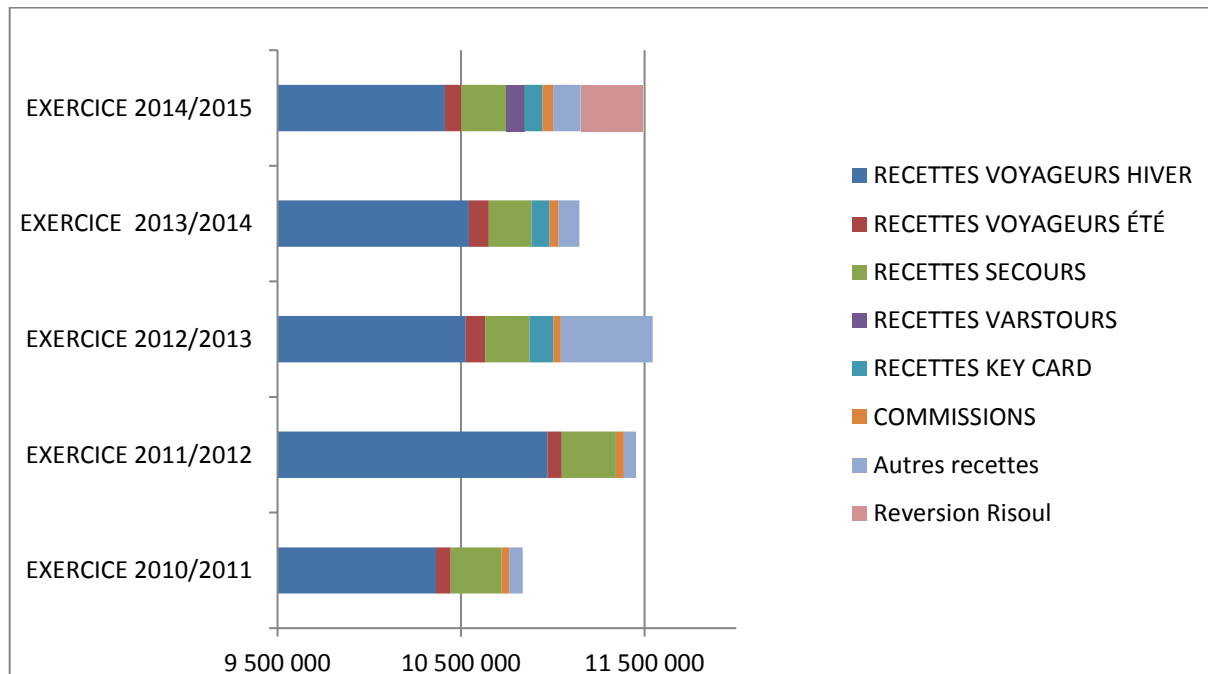
Sur l'ensemble des produits, la production vendue représente la part la plus importante, toujours supérieure à 90 %, et atteignant 94 % sur le dernier exercice complet (à l'exception de l'année enregistrant la perception de produits de cession exceptionnels). A l'intérieur de celle-ci, les recettes des remontées mécaniques prédominent.

2.3.1.2 La production vendue (chiffre d'affaires hors taxes)

Intitulé	EXERCICE 2010/2011	EXERCICE 2011/2012	EXERCICE 2012/2013	EXERCICE 2013/2014	EXERCICE 2014/2015
70 PRODUCTION VENDUE					
RECETTES VOYAGEURS HIVER	10 363 006	10 972 016	10 525 544	10 542 251	10 412 431
RECETTES VOYAGEURS ÉTÉ	81 341	76 186	106 529	109 136	89 284
RECETTES SECOURS	276 408	295 943	240 520	232 864	243 766
RECETTES VARSTOUR					100 000
RECETTES KEY CARD			131 263	98 689	98 304
COMMISSIONS	41 337	43 924	39 835	48 807	58 723
AUTRES RECETTES	74 217	64 783	499 942	112 839	149 236
REVERSION RISOUL					336 364
TOTAL PRODUCTION VENDUE	10 836 309	11 452 852	11 543 633	11 144 586	11 488 108

Source : CRC (montants en euros)

Evolution du CA en valeur : stable en apparence seulement

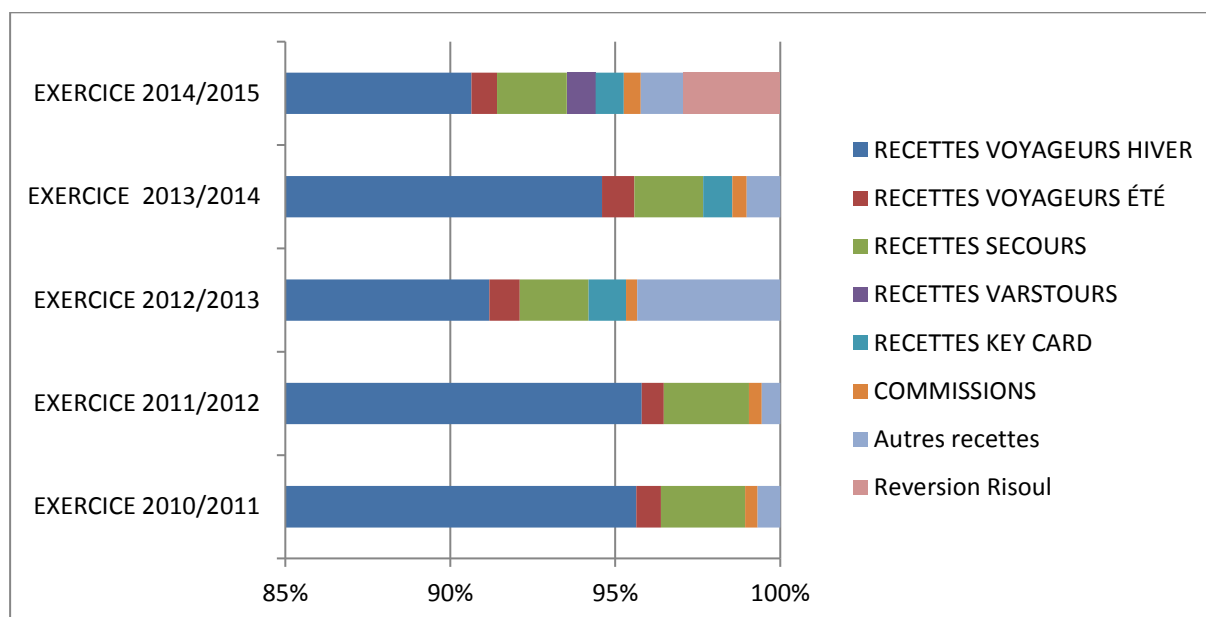


Source : CRC

Le chiffre d'affaires de la SEM a atteint 11,5 M€ sur l'exercice 2014/2015. Il est en hausse relative par rapport à l'exercice 2010/2011 (+ 6 %, soit presque + 0,7 M€) mais reste au même niveau absolu que celui enregistré les années précédentes, à savoir 11,5 M€ (niveau atteint sur les exercices 2011/2012 et 2012/2013) à l'exception de l'exercice 2013/2014 qui enregistre lui une légère baisse à 11,1 M€.

Le chiffre d'affaires enregistré par la SEM semble avoir atteint un plateau au cours des cinq exercices examinés par la chambre. Cependant cette stabilité n'est qu'apparente : la structure du chiffre d'affaires de la société, beaucoup plus instable, demande à être étudiée plus en détail.

La structure des recettes : des variations significatives



Source : CRC

L'analyse plus détaillée de la structure des recettes aboutit à deux conclusions distinctes :

- Le chiffre d'affaires provient bien essentiellement, entre 91 et 97 %, des recettes directes¹ liées à l'exploitation des remontées mécaniques, et à plus de 90 % des recettes voyageurs hiver seules.
- La structure des recettes présente des variations importantes, dont l'impact ne peut être éludé :
 - o Les recettes des remontées mécaniques (RM) chutent ainsi à « seulement » 91 % du total pour le dernier exercice complet (cette baisse annihilant à elle seule la progression enregistrée sur les quatre derniers exercices par rapport à l'exercice 2010/2011).
 - o La recette « Réversion Risoul » n'est présente que sur le dernier exercice complet, à hauteur de 0,3 M€. Si elle est aussi présente au même niveau pour l'exercice 2015/2016, celle-ci n'avait pas été perçue depuis l'exercice 2004/2005.

¹ Ces lignes du compte de résultat sont censées représenter l'intégralité des recettes des remontées mécaniques, mais ce point est discutable au moins en termes analytiques, à défaut de fiabilité et sincérité, comme cela sera discuté dans la partie relative à l'étude détaillée des recettes.

La structure des recettes de la SEM laisse donc apparaître une évolution de son chiffre d'affaire plus préoccupante qu'au premier abord, puisque le cœur de ses recettes relatives aux remontées mécaniques (RM), à savoir les voyageurs hiver, est en légère baisse, comme d'ailleurs les recettes relatives aux voyageurs été (celles-ci restant toutefois minimes en termes de contribution globale au chiffre d'affaires). Les recettes RM retombent ainsi quasiment au même niveau qu'en 2010, le niveau global du chiffre d'affaires n'étant maintenu qu'avec l'apport des autres recettes. Il convient ainsi de noter la présence d'une recette liée à la réversion Risoul à hauteur de 336 000 €, à savoir la redevance² due par Risoul dans le cadre de l'exploitation commune du domaine skiable, qui sera abordée plus loin. On note enfin une recette ponctuelle de 100 000 € pour l'exercice 2014/2015 correspondant à une réversion de Varstour liée à la pratique des contrats-lits, qui sera étudiée en détail ultérieurement.

2.3.2 Les autres produits

Intitulé	EXERCICE 2010/2011	EXERCICE 2011/2012	EXERCICE 2012/2013	EXERCICE 2013/2014	EXERCICE 2014/2015
Production stockée			0		0
TOTAL 71	0	0	0	0	0
Production immobilisée	2 500		0		0
TOTAL 72	2 500	0	0	0	0
Subvention d'exploitation	1 919				0
TOTAL 74	1 919	0	0	0	0
Autres produits de gestion courante	0	1 314	262 587	7 732	18
TOTAL 75	0	1 314	262 587	7 732	18
Revenus des créances commerciales	37 212	9 400	0		0
Intérêts de placements	10 501	26 527	56 943	69 412	58 444
Intérêts Certificat de dépôts					4 379
Produits nets des VMP ³	405	9 880	23 255		0
Autres produits financiers	16 525	0	0		0
Quote-part SCI-SEDEV	29 409	2 149	0	868	597
TOTAL 76	94 052	47 956	80 198	70 280	63 420
Produits sur exercices antérieurs	272 401	137 525	21 585		0
Produits de cession des immobil.	1 615	1 201	1 040 176	20 000	33 000
Quote part reprise sub. invest.	416	265 352	244	61	0
Autres produits exceptionnels	0	16 000	0		0
TOTAL 77	274 432	420 078	1 062 005	20 061	33 000
Reprises sur amort. et provisions	738 595	193 444	470 274	512 448	667 653
TOTAL 78	738 595	193 444	470 274	512 448	667 653
Transfert de charges	92 694	13 640	29 721	5 091	24 063
TOTAL 79	92 694	13 640	29 721	5 091	24 063
p.m. TOTAL HORS 70	1 204 192	676 432	1 904 785	615 612	788 154
Total Produits	12 040 501	12 129 284	13 448 418	11 760 198	12 276 262

Source : CRC d'après SEDEV (en €)

Les autres produits sont très variables en volume sur la période, mais se situent toujours, à une année près, à un niveau significatif représentant 5 à 10 % des produits d'exploitation.

² Il s'agit en fait d'un paiement partiel de la redevance, plafonnée (sans fondement juridique) dans une convention avec le nouvel exploitant côté Risoul. Cette question sera abordée en détail dans une partie spécifique à la redevance.

³ Valeurs mobilières de placement.

On peut ainsi noter :

- L'absence de production stockée et de production immobilisée ;
- L'absence de subvention d'exploitation ;
- La présence de produits financiers variés mais à un faible niveau (de 50 à 100 000 €) ;
- L'existence de produits exceptionnels élevés à très élevés sur les trois premiers exercices, issus principalement des produits sur exercices antérieurs et de quote-part de subvention d'investissement (de 270 à 400 000 €) pour les deux premiers exercices, et de produits de cession immobiliers pour le troisième à hauteur de plus d'1 M€, avant de tomber à des niveaux non significatifs pour les deux derniers exercices ;
- L'existence de reprises sur amortissements et provisions constamment élevées sur la période, pour un montant moyen annuel supérieur à 500 000 € ;
- Un exercice exceptionnel (2012/2013), au cours duquel ont été enregistrés à la fois des produits de gestion courante élevés (0,263 M€) et des produits exceptionnels très importants (environ 1,1 M€) ;
- La présence de transferts de charges d'un montant faible non significatif hormis lors du dernier exercice de la période examinée.

Il est à noter que la comparaison entre les produits figurant dans les comptes sociaux et les produits corrigés des reprises sur amortissements et provisions ou des cessions immobilières exceptionnelles au sens de leur valeur, donne un niveau de produits sensiblement plus faible et en stagnation sur la période :

Intitulé	EXERCICE 2010/2011	EXERCICE 2011/2012	EXERCICE 2012/2013	EXERCICE 2013/2014	EXERCICE 2014/2015
Total produits	12 040 501	12 129 284	13 448 418	11 760 198	12 276 262
Sans reprises sur amo. et prov.	11 301 906	11 935 840	12 978 144	11 247 750	11 608 609
Sans cession des immo.	11 300 291	11 934 639	11 937 968	11 227 750	11 575 609

Source : CRC (en €)

2.3.3 Les charges

2.3.3.1 Vue d'ensemble des charges

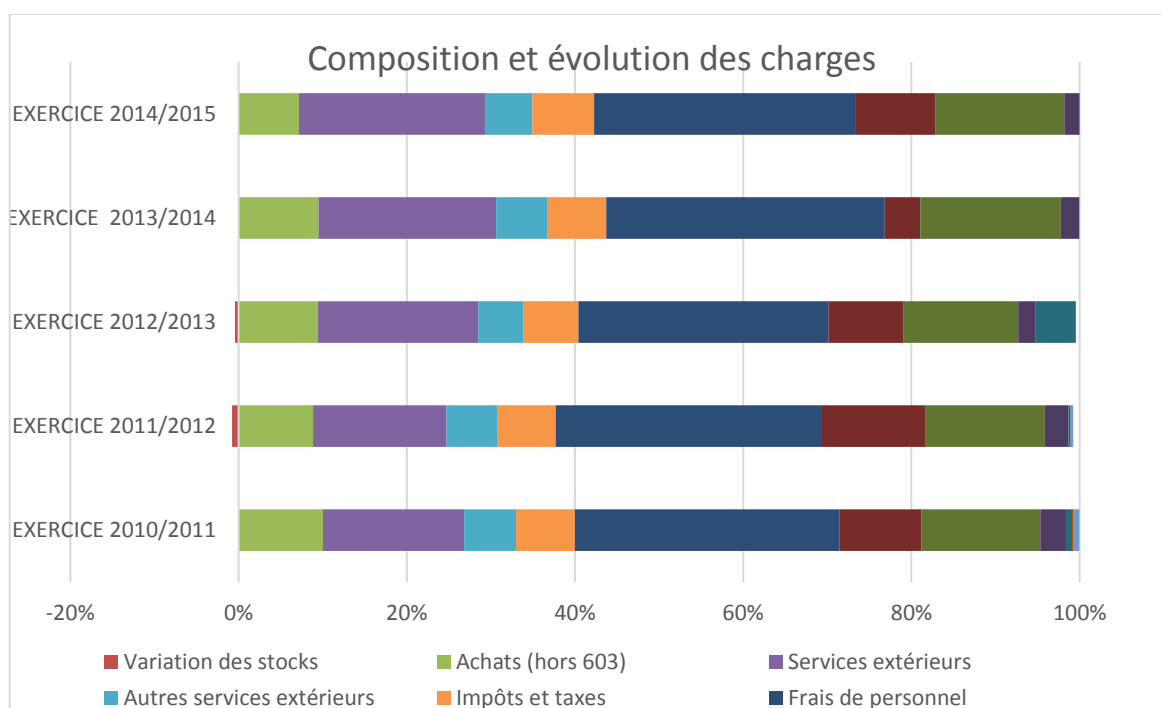
Intitulé	EXERCICE 2010/2011	EXERCICE 2011/2012	EXERCICE 2012/2013	EXERCICE 2013/2014	EXERCICE 2014/2015
Variation des stocks	-4 212	-94 167	-59 461	-6 093	17 711
Total achats (hors 603)	1 181 227	1 080 905	1 269 111	1 155 346	861 217
Total services extérieurs	1 973 915	1 945 041	2 569 668	2 569 689	2 711 900
Total autres services extérieurs	729 305	732 707	732 708	736 618	689 404
Total impôts et taxes	822 439	851 178	875 532	858 854	900 681
Total frais de personnel	3 705 625	3 874 082	4 008 672	4 029 890	3 816 922
Total redevances	1 148 853	1 496 963	1 202 993	511 732	1 161 132
Total amortissements et provisions	1 659 394	1 742 287	1 839 085	2 033 448	1 873 804
Total Charges Financières	357 369	346 633	273 358	267 613	220 763
Total Charges exceptionnelles	88 997	29 628	650 824	978	2 182
Total Participations	10 235	0	0	0	0
Impôt sur les bénéfices	90 230	37 052	0		
Total Charges	11 753 142	12 042 309	13 362 490	12 158 075	12 255 716

Source : CRC

En année pleine, le montant des charges est relativement stable, s'inscrivant dans une échelle de 11,8 à 12,3 M€, sauf en 2012/2013. Les charges enregistrées au cours de cet exercice ont atteint 13,4 M€, un niveau supérieur de 1,3 M€ à celui de l'exercice précédent et de 1,1 M€ à celui du dernier exercice. Cette différence s'explique principalement par un niveau plus élevé de charges d'exploitation (0,7 M€ de plus dont 0,6 M€ en services extérieurs) mais aussi par un niveau plus élevé de charges exceptionnelles (0,6 M€ de plus correspondant aux immobilisations cédées lors de cet exercice).

Le montant moyen annuel total des charges s'élève ainsi à 12,3 M€ sur la période. L'évolution générale permet de remarquer que, sauf en 2012/2013, le niveau global des charges a été maîtrisé et n'a pas suivi de tendance haussière.

La relative stabilité de l'enveloppe globale masque cependant les évolutions contrastées des parts relatives des différents postes :



Certains postes apparaissent maîtrisés et expliquent la relative stabilité des charges :

- Les achats apparaissent maîtrisés et sont en baisse sensible, leur part passant de plus de 10 % pour l'exercice de début de la période à seulement 7 % pour le dernier, soit près de 30 % de baisse du poste (pour un montant significatif de 300 000€).
- Les autres services extérieurs, comme les charges de gestion courante (ici redevances), restent stables en part (à respectivement 6 et 10 % du total des charges) comme en valeur.
- Les frais de personnel sont stables et maîtrisés, à la fois en part, puisqu'ils ne représentent qu'un faible 30 à 33 % des charges (31 % sur le dernier exercice), mais aussi en valeur, leur montant lors du dernier exercice ayant été inférieur à la moyenne de la période (3,8 M€ contre 3,9 M€).
- Les charges financières sont maîtrisées (à 2 points sur l'ensemble de la période hors premier exercice) comme les charges exceptionnelles à l'exception justement de l'exercice 2012/2013 déjà mentionné.

A contrario, les services extérieurs connaissent une évolution significative : leur part est ainsi passée de 16-17 % sur les deux premiers exercices à 21-22 % sur les deux derniers.

Il est à noter que cette évolution est encore plus importante en valeur, puisqu'elle représente une hausse de plus de 700 000 €.

Enfin, les dotations aux amortissements et provisions sont relativement stables en début de période (elles représentent entre 14 et 14,5 % du total) puis augmentent légèrement mais significativement sur les deux derniers exercices pour se situer entre 15 % (exercice 2015) et 17 % (exercice 2014) soit une hausse en valeur de 200 à 400 000 € par rapport au premier exercice.

2.3.3.2 Les achats et autres charges externes

Les achats

Intitulé	EXERCICE 2010/2011	EXERCICE 2011/2012	EXERCICE 2012/2013	EXERCICE 2013/2014	EXERCICE 2014/2015
60 Achats					
Achats huiles et graisses	9 997	12 115	15 471	17 294	22 383
Carburants (stocks)	224 848	271 205	301 396	269 267	210 835
Étude CNA tk pré de l'étoile	68 552				
Fournitures forfaits	32 534	28 685	106 971	48 964	36 292
Électricité	598 822	639 058	702 205	629 370	510 404
Eau	4 727	5 161	4 456	7 516	5 302
Chauffage (gaz)	1 338	1 848	588	1 072	0
Petit outillage, fournitures	66 085	59 822	59 378	37 119	27 437
Achats skis et vêtements	111 827	8 068	14 397	75 459	12 871
Fournitures de bureau	14 597	14 337	10 002	11 850	9 051
Carburants au détails	2 427	2 236	2 268	1 917	20
Autres fournitures	25 267	22 561	7 404	13 025	7 311
Explosifs	20 206	15 809	44 575	42 493	19 311
Total achats (hors 603)	1 181 227	1 080 905	1 269 111	1 155 346	861 217

Source : CRC d'après SEDEV (en €)

Le montant des achats est en baisse significative de près de 30 % sur le dernier exercice, soit plus de 310 000 € de moins que la moyenne des quatre exercices précédents. La baisse étant générale et répartie, à parts à peu près égales, sur la totalité des postes, elle traduit non pas un effet d'aubaine sur les postes les plus significatifs, mais une maîtrise du poste achats sur ce dernier exercice.

Les autres charges externes : les services extérieurs et autres services extérieurs

Comme indiqué précédemment, la situation diffère selon la nature précise des charges externes, entre les services extérieurs et les autres services extérieurs.

Intitulé	EXERCICE 2010/2011	EXERCICE 2011/2012	EXERCICE 2012/2013	EXERCICE 2013/2014	EXERCICE 2014/2015
61 Services extérieurs					
Leasings engins de damage	371 110	485 387	465 719	487 222	500 682
Leasings véhicules roulant	11 229	22 900	10 815	11 474	11 474
Leasing main libre et divers			105 942	250 052	250 058
Total des redevances	382 339	508 287	582 476	748 748	762 214
Loyer personnel " GIBARTINS "	7 649	20 520	41 343	41 192	40 926
Loyer garage " GIBARTINS "	3 385	9 480	19 100	19 030	18 908
Loyer hélicoptère	23 391	10 534	12 368	9 449	5 583
Loyer appartement (Directeur)	11 741	2 910			
Loyer matériel informatique					
Loyer matériel		65 848	111 721	83 630	20 954
Loyer appartement (Pompiers)	34 383				
Loyer photocopieur couleur scanner	4 526	5 622	8 988	8 927	8 658
Loyer mat, monétique	5 585	6 748	7 640	7 901	5 938
Charges locatives	7 051	10 345	10 754	8 778	5 502
Total des locations	97 711	132 007	211 914	178 907	106 469
Entretien immeuble	60 998	18 782	20 353	20 913	38 604
Entretien général	35 663	39 857	43 802	75 967	54 765
Entretien nettoyage vêtements	3 944	3 143	3 237	2 828	3 623
Entretien pistes	146 215	260 122	367 049	56 723	45 730
Entretien téléskis	265 300	181 873	316 091	163 913	155 109
Entretien télésièges débrayables	396 918	117 146	160 449	186 104	563 372
Entretien télésièges fixes	83 357	108 158	169 682	294 664	113 172
Entretien TC Chabrières	37 184	70 791	191 173	91 702	323 571
Entretien commun RM					
Entretien matériel de damage	66 371	73 423	87 756	113 381	80 252
Entretien matériel roulant	16 504	32 318	28 069	11 428	37 823
Entretien matériel radio	5 059	15 128	2 376	3 544	2 610
Entretien réseau téléphone + fax	3 139	5 962	6 941	5 887	5 620
Maintenance photocopieur	4 888	424			
"contrats « informatiques	51 315	44 000	51 169		80 000
Entretien matériel informatique	12 151	10 181	8 826	117 348	19 723
Entretien scooters	13 084	11 471	6 471	13 769	7 683
Entretien réseau neige artificielle	38 439	36 905	60 472	62 960	65 864
Entretien vars Park	0	1 693	1 947	690	5 758
Total des entretiens	1 240 529	1 031 377	1 525 863	1 221 821	1 603 279
Assurances " Groupe ACY "	201 857	207 357	215 197	235 539	207 724
Assurances " Nivalliance "	20 227	22 744	21 283		21 700
Frais études	30 429	41 439	12 000	183 492	9 978
Documentation générale	823	1 830	935	1 182	536
Total assurances et divers	253 336	273 370	249 415	420 213	239 938
Total services extérieurs	1 973 915	1 945 041	2 569 668	2 569 689	2 711 900

Source : CRC d'après SEDEV (en €)

Les services extérieurs connaissent la plus forte croissance parmi les charges. Leur montant annuel est ainsi passé d'environ 2 M€ au cours des deux premiers exercices à 2,6 puis 2,7 M€ lors des trois derniers. Leur augmentation s'est accélérée lors du dernier exercice, au cours duquel les dépenses correspondantes ont atteint un niveau supérieur de 20% (2,7 M€) à la moyenne des quatre exercices précédents (2,25 M€).

Cette hausse n'est pas répartie uniformément sur l'ensemble des postes :

- Les redevances sont ainsi en hausse importante (plus 37 % pour le dernier exercice par rapport à la moyenne des précédents, soit plus de 220 000 €) alors que les locations baissent tout aussi sensiblement (de moins 31 %, soit une diminution de 40 000 € de charges).
- Les primes d'assurances baissent sensiblement sur le dernier exercice par rapport à la moyenne (moins 20 % à 240 000 €) mais cette baisse est moins significative, l'exercice 2013/2014 étant très sensiblement supérieur aux autres. Une fois corrigée de cette anomalie, la baisse est réelle mais n'est plus que de 8 %.
- L'essentiel de la hausse vient du poste entretien, qui affiche une évolution comparable aux précédentes en pourcentage (plus 28 % sur le dernier exercice comparé à la moyenne des précédents) mais très significative compte tenu du volume (le maximum atteint au dernier exercice explique à lui seul presque l'intégralité de la hausse constatée des services extérieurs, avec plus de 350 000 € en sus du premier ou du précédent exercice).

Par ailleurs, les hausses des postes les plus importants sont toutes liées à l'aspect cyclique ou au développement normal de l'activité et n'indiquent pas un défaut de maîtrise des coûts :

- Les postes de *leasing* les plus importants correspondent aux remplacements des engins de damage ;
- Le poste *leasing* mains libre et divers correspond à l'équipement de la station en cartes de forfait sans contact dont elle n'était pas encore équipée en 2012 ;
- Les postes entretiens téléskis et télésièges débrayables correspondent aux entretiens périodiques de ces équipements.

Les postes achats les plus importants (carburant et électricité) sont eux aussi maîtrisés et se situent à des niveaux inférieurs de 20% à la moyenne des quatre exercices précédents.

Si l'évolution des postes achats et charges externes principaux apparaît maîtrisée, les niveaux atteints n'en restent pas moins élevés et sont le reflet de facteurs transversaux traduisant la politique générale de la station (damage par exemple). La station est en effet soumise à des exigences importantes au titre du domaine skiable de la Forêt Blanche, telles que l'ouverture du plus grand nombre de pistes possibles et un damage maximal, qui explique le maintien global des charges à un niveau important malgré les efforts effectués sur tous les leviers et postes non contraints.

Les autres services extérieurs :

Intitulé	EXERCICE 2010/2011	EXERCICE 2011/2012	EXERCICE 2012/2013	EXERCICE 2013/2014	EXERCICE 2014/2015
62 Autres services extérieurs					
Comm billetterie (commandes internet)			22 280		0
Honoraires comptabilité	18 280	18 850	19 355	19 596	37 790
Honoraires commissaire aux comptes	20 196	24 410	21 108	21 498	22 608
Frais d'actes et de contentieux	383	1 492	6 928	1 130	263
Honoraires divers	27 838	19 079	27 442	54 196	10 878
Honoraires juridiques	4 778	14 464	13 601	7 809	5 195
Honoraires de gestion	12 250	23 730	0	13 500	
Visites de contrôles	55 978	45 514	54 587	56 854	57 734
Total des honoraires	139 703	147 539	165 301	174 583	134 468
Publicité et imprimés publicitaires	34 909	41 913	34 131	23 798	21 021
Pourboires et dons			16 000	16 000	16 000
Cadeaux	2 080	12 500	0		1 000
Navettes inter-villages	251 560	258 867	283 945	290 573	275 846
Frais de port	7 722	3 050	2 530	2 518	3 033
Déplacements, missions	8 189	5 583	3 768	7 163	11 123
Réceptions	3 838	3 917	3 843	3 718	2 578
Missions	4 496	1 946	3 792	3 983	2 320
Total frais de déplac.et pub.	312 794	327 776	348 009	347 753	332 921
Frais postaux	5 461	4 955	4 733	5 284	5 834
Frais de téléphone et internet	52 080	49 679	46 995	50 370	43 711
Services bancaires	52 247	52 886	51 274	48 452	51 504
Cotisations et dons (SNTF)	10 467	10 510	10 943	11 174	18 102
Secours	134 357	131 888	90 730	74 295	95 798
Frais de stages et formation	10 825	7 474	14 723	24 707	7 066
Frais de fonctionnement Snowpark	11 371				0
Total des autres ch. externes	276 808	257 392	219 398	214 282	222 015
Total autres services extérieurs	729 305	732 707	732 708	736 618	689 404

Source : CRC d'après SEDEV (en €)

Le montant des autres services extérieurs est stable voire en légère baisse sur la période, le niveau du dernier exercice se situant 5 % sous la moyenne de la période ou 6 % sous la moyenne des quatre exercices précédents. A l'exception de postes non significatifs, cette stabilisation concerne l'ensemble des sous-rubriques qui les constituent et montre donc que ce poste est maîtrisé.

2.3.3.1 Les frais de personnel

Analyse globale des dépenses de personnel :

Intitulé	EXERCICE 2010/2011	EXERCICE 2011/2012	EXERCICE 2012/2013	EXERCICE 2013/2014	EXERCICE 2014/2015
64 Charges de personnel					
Rémunérations du personnel					
Salaires bruts	2 502 172	2 603 765	2 667 085	2 704 360	2 479 581
Indemnités de paniers	109 612	115 868	116 608	121 977	111 499
Indemnités de chaussures	14 892	15 576	15 808	16 796	15 413
Indemnités skis bâtons	27 639	28 920	29 528	30 446	25 776
Indemnités de transport	48 503	51 601	56 475	59 001	52 989
Intéressement	20 000	20 000			
Allocation formation	2 933	893	2 561	1 625	1 709
Indemnités de départ/retraite	30 128	4 057	36 211	7 867	30 409
Indemnité de rupture conventionnelle	7 426	0	5 152		0
Provision 13ème Mois(variation)	-504	207	-420	1 510	905
Provision congés payés(variation)	385	-885	-8 184	13 861	32
Sous-total salaires	2 763 186	2 840 002	2 920 824	2 957 443	2 718 313
Sécurité sociale	690 054	813 450	947 556	925 918	965 546
Gras Savoye	15 114	15 122	15 759	16 615	17 075
Caisse cadres circ.	40 052	41 036	47 877	38 624	32 831
Retraite cira	133 708	134 728	143 073	144 087	136 966
Charges sociales / proc.cp				15 506	-7 294
Charges sociales ind.retraites				2 839	3 805
Mutuelle saisonniers					
Charges sociales / primes gestion				-3 069	
Assedic	53 772	0			
Prévoyance saisonniers	1 239	2 288	2 421	9 429	6 678
Prov.ch.soc/cp,13ème mois, prime gestion	-6 626	11 342	-14 002	3 259	
Comité d'entreprise	5 065	5 175	5 472	53 420	58 704
Médecine du travail	9 831	10 764	10 336	11 225	10 859
Fourniture personnel	230	175	334	446	492
CICE			-70 978	-145 852	-127 053
Total frais de personnel	3 705 625	3 874 082	4 008 672	4 029 890	3 816 922

Source : CRC d'après SEDEV (en €)

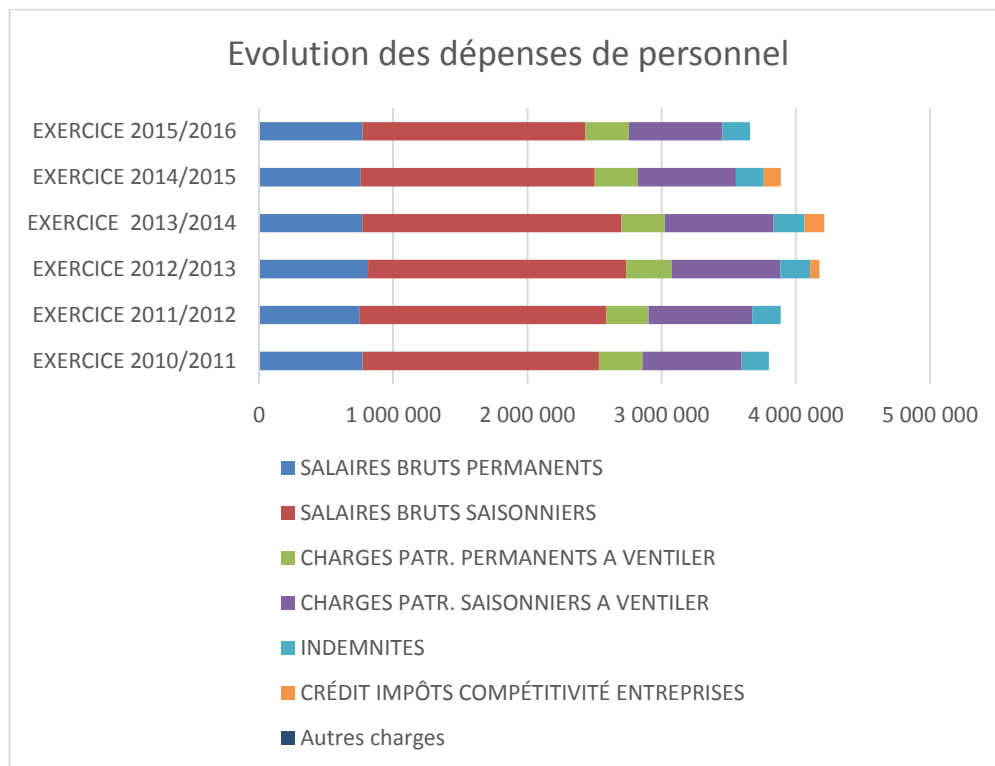
Les frais de personnel représentent 32 % des charges en moyenne (soit 3,9 M€) et 31 % (soit 3,8 M€) pour le dernier exercice. Ils ont atteint un point haut de 4 M€ en 2012/2013 et 2013/2014. Le niveau des charges de personnel est ainsi en baisse d'un peu moins de 100 000 € (-88 000 €, soit 2,2 points de baisse) sur le dernier exercice par rapport à la moyenne des exercices précédents, alors que le montant total des charges est lui en augmentation pour ce même exercice par rapport aux précédents (+184 000 €, soit 1,8 point de hausse).

Intitulé	EXERCICE 2010/2011	EXERCICE 2011/2012	EXERCICE 2012/2013	EXERCICE 2013/2014	EXERCICE 2014/2015
Sous-total salaires	2 763 186	2 840 002	2 920 824	2 957 443	2 718 313
Total frais de personnel	3 705 625	3 874 082	4 008 672	4 029 890	3 816 922
Part sous-total salaires	74,6 %	73,3 %	72,9 %	73,4 %	71,2 %

Source : CRC d'après SEDEV

La partie correspondant au sous-total salaires affiche une évolution encore plus nette. En 2014/2015, le montant des dépenses correspondantes a été légèrement inférieur à celui de l'exercice 2010/2011 (au cours duquel les frais de personnel ont atteint un point bas) et sensiblement inférieur à ceux des trois exercices précédents, représentant ainsi 71 % des charges de personnel, alors que leur part dans le total des charges de personnel s'est inscrite dans une échelle de 73 à 75 % sur le reste de la période. Il convient ainsi de noter que cette évolution constante, à la baisse, traduit directement la maîtrise salariale globale dont fait preuve la SEM SEDEV. Celle-ci doit toutefois être confirmée par une analyse plus détaillée de l'évolution des coûts chargés en parallèle de celle des effectifs.

Analyse détaillée et corrélation avec l'évolution des effectifs



Source : CRC d'après SEDEV

L'analyse des composantes principales des dépenses de personnel de la SEM et de leur évolution confirme les tendances établies lors de l'analyse globale effectuée *supra* :

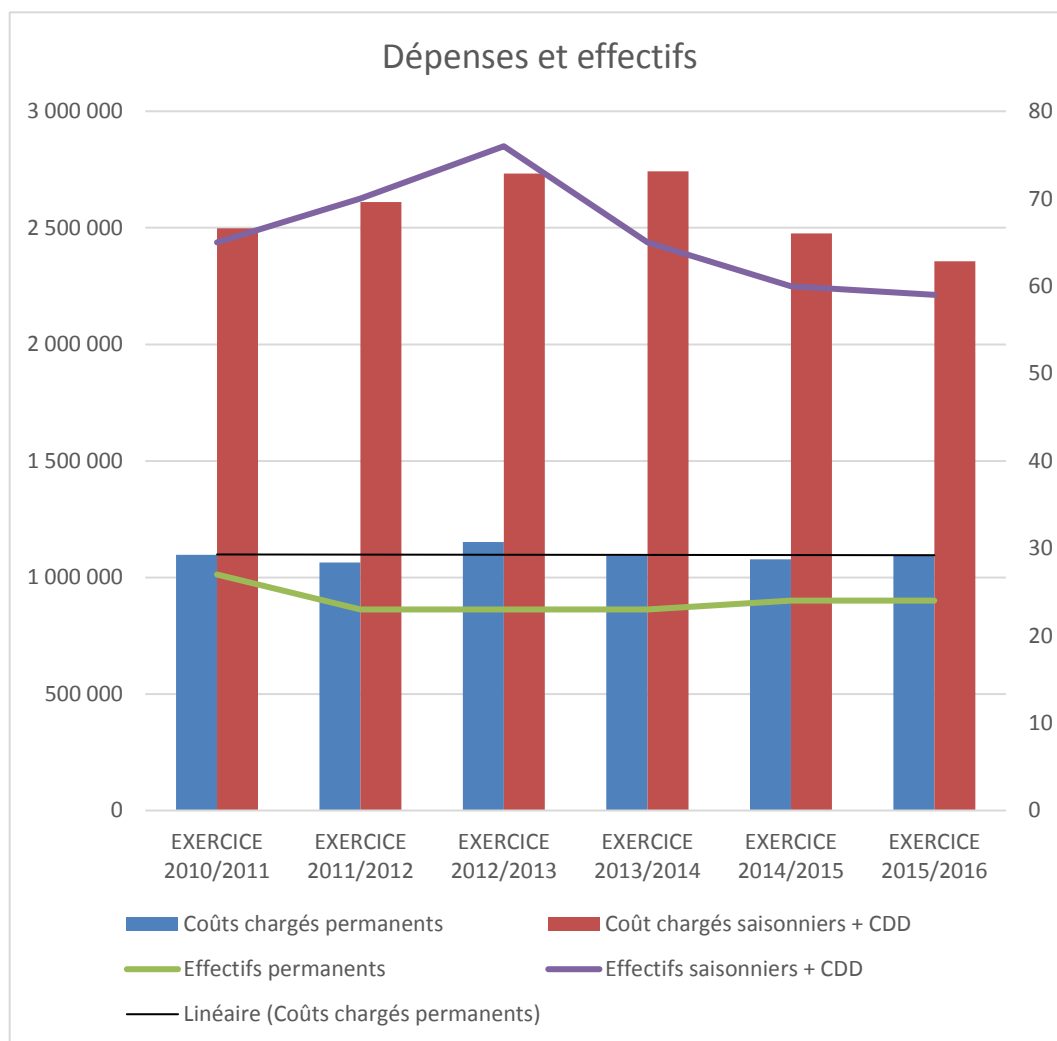
- Lors du dernier exercice complet (2014/2015) ou du dernier exercice à périmètre comparable (2015/2016 sur 12 mois), les salaires bruts permanents sont revenus au même niveau que celui du début de période, à savoir l'exercice 2010/2011 ;
- Les salaires bruts saisonniers, qui représentent la part principale des dépenses de personnel (70 % des salaires bruts et 46 % du total en moyenne) ont suivi la même tendance à la baisse, revenant en volume et en part au niveau le plus bas de la période pour le dernier exercice complet (et se situant même en dessous pour l'exercice 2015/2016 sur 12 mois) ;
- En neutralisant l'effet du CICE, les montants totaux des charges pour le dernier exercice complet ou l'exercice en cours sont tous deux inférieurs à celui du début de période (et de tous les exercices suivants jusqu'au dernier).

Les tendances baissières observées ne sont pas imputables aux évolutions socio-économiques externes mais traduisent ainsi une réelle maîtrise des charges de personnel de la société.

L'analyse de l'évolution des effectifs confirme ce diagnostic :

Intitulé	EXERCICE 2010/2011	EXERCICE 2011/2012	EXERCICE 2012/2013	EXERCICE 2013/2014	EXERCICE 2014/2015	EXERCICE 2015/2016
Coûts chargés permanents Evolution	1 097 575	1 064 469	1 152 454	1 092 443	1 077 452	1 097 323
		-3,0 %	8,3 %	-5,2 %	-1,4 %	1,8 %
Coût chargés saisonniers + CDD Evolution	2 498 281	2 610 072	2 732 926	2 742 756	2 475 443	2 356 075
		4,5 %	4,7 %	0,4 %	-9,7 %	-4,8 %
Effectifs permanents	27	23	23	23	24	24
Effectifs saisonniers + CDD	65	70	76	65	60	59

Source : CRC d'après SEDEV (coûts en €)



Source : CRC d'après SEDEV

Après un pic atteint lors de l'exercice 2012/2013, en valeur comme en effectifs, ces derniers, comme les coûts chargés correspondants, suivent une tendance baissière nette, marquée par :

- La maîtrise du poste « permanents » dès 2013/2014 (-5 % par rapport à l'exercice précédent, en plateau à ce niveau depuis) ;
- Une diminution sensible du poste « saisonniers », en effectifs d'abord (-14,5 % toujours pour l'exercice 2013/2014 par rapport à l'exercice précédent) puis en valeur ensuite (-10 % pour l'exercice 2014/2015) ;

- Cette volonté de maîtrise salariale est confirmée par le dernier exercice 2015/2016 sur 12 mois, puisqu'alors que les effectifs ont été stabilisés (au niveau le plus bas), les coûts chargés correspondants ont diminué de 5 %.

L'évolution des effectifs et des coûts correspondants confirme qu'après une hausse continue jusqu'à l'exercice 2012/2013, les coûts relatifs aux salariés permanents comme aux saisonniers sont maîtrisés et orientés à la baisse depuis les deux derniers exercices complets, cette tendance ayant été confirmée lors de l'exercice 2015/2016.

2.3.3.2 Charges financières et charges exceptionnelles

Intitulé	EXERCICE 2010/2011	EXERCICE 2011/2012	EXERCICE 2012/2013	EXERCICE 2013/2014	EXERCICE 2014/2015
66 Charges financières					
Intérêts des emprunts	356 326	325 929	264 209	267 005	220 451
Intérêts découverts bancaires	0	0			
Intérêts sur participation	1 043	932	679	608	312
Quote-part résultat SCI SEDEV		3 772	8 470		
Autres charges financières	0	16 000			0
Total Charges Financières	357 369	346 633	273 358	267 613	220 763

Source : CRC d'après SEDEV (en €)

Les charges financières apparaissent maîtrisées. D'un montant faible, elles ont constamment diminué au cours de la période examinée (baissant de près de 150 000 € en cinq ans).

Cette constatation apporte toutefois une conclusion de portée plus importante qu'elle ne le laisserait apparaître en première analyse, en prenant en compte facteurs internes et externes. Plus que la baisse en elle-même, le niveau assez bas ici atteint est ainsi révélateur de la situation particulière de la SEM SEDEV et plus largement de la gestion de la station.

Tout d'abord, le niveau bas des charges financières correspond en effet à des intérêts d'emprunts eux-mêmes faibles, mais qui sont la conséquence de deux phénomènes distincts :

- Ils traduisent d'une part une charge de la dette particulièrement faible pour les comptes sociaux de la SEM SEDEV, conséquence directe d'un niveau d'emprunt faible, et donc (en l'absence d'autre source de financement interne ou externe) d'un niveau d'investissement porté par la SEM SEDEV faible ;
- La majorité des investissements réalisés sur le domaine skiable sont portés par le budget annexe du domaine skiable de la commune de Vars.

Ensuite, l'interrogation doit aussi porter sur la clé de répartition appliquée entre emprunts du budget annexe du domaine skiable de la commune et charges financières des comptes de la SEDEV. Cette répartition est ainsi définie en fonction de la présence, ou non, de neige de culture ou de reprofilage de pistes. Les comptes de la SEM ne portent ainsi que les opérations relatives aux pistes excluant neige de culture et reprofilage majeur, lesquelles sont le corollaire ou la terminaison des opérations incluant l'une ou l'autre des conditions. Le bas niveau des opérations financées directement par la SEM est ainsi un indicateur direct du bas niveau de l'ensemble des opérations et donc des investissements globaux. Les investissements réalisés sont ainsi en forte baisse sur les dernières années. Ceux-ci relèvent principalement (voir clé de répartition déjà mentionnée) du budget annexe du domaine skiable de la commune.

Le niveau très bas des charges financières traduit ainsi la faiblesse des investissements réalisés par la station sur son domaine skiable, en baisse constante sur la période examinée.

Intitulé	EXERCICE 2010/2011	EXERCICE 2011/2012	EXERCICE 2012/2013	EXERCICE 2013/2014	EXERCICE 2014/2015
Charges et dotations exceptionnelles					
Pénalités et amendes	15 957	2 651			0
Autres charges exceptionnelles	0	2 500	18 929	978	0
Charges sur exercices antérieurs	0	23 062			0
Valeur des immobilisations cédées	62 805	1 415	631 895	0	2 182
Dotations exceptionnelles	0		0	0	0
Total Charges exceptionnelles	78 762	29 628	650 824	978	2 182

Source : CRC d'après SEDEV (en €)

Les charges exceptionnelles se situent à un niveau bas ou non significatif, à l'exception de l'exercice 2012/2013. Cet exercice est déjà exceptionnel en lui-même, puisqu'il est celui qui a enregistré le plus haut niveau de charges sur les cinq derniers exercices complets.

On peut constater de plus qu'il a enregistré un niveau particulièrement élevé de charges exceptionnelles (notamment sur le compte 675 « Valeur des immobilisations cédées », voir le tableau précédent) comme de produits exceptionnels (sur le compte 775 « Produits de cession d'éléments d'actifs », voir analyse sur les produits *infra*). Cet exercice nécessite donc un traitement particulier pour analyser les mouvements de ces comptes :

Produits	(€)	Charges	(€)
Apurements fournisseurs	21 585	Rupture conventionnelle	18 930
Cession appartement	325 500	vnc appartement (amorti)	0
Cession main libre	630 703	vnc cession main libre	630 703
Cession engins damage	83 973	vnc engins damage	1 192
Subvention d'investissement	244		
Total	1 062 005		650 825

Source : SEM SEDEV (en €)

Les données suivantes, fournies par la SEM SEDEV indiquent que si les produits enregistrent bien une cession de valeur immobilière pour un montant de 325 500 €, produits et charges exceptionnels ont surtout été impactés par une opération bien précise, en l'occurrence l'opération « cession main libre ». Cette opération significative a bien eu lieu lors de l'exercice 2012/2013 et figure dans les charges (services extérieurs) depuis l'exercice 2012/2013, au compte 612 concernant les redevances de crédit-bail, sous l'appellation « *leasing main libre* ».

Les montants ici affectés en produits et charges exceptionnels correspondent à un changement de stratégie financière de la part de la SEM SEDEV, qui avait choisi d'autofinancer cette opération avant de changer d'avis et de procéder à un *leasing*. Les écritures relatives aux deux opérations exceptionnelles s'annulant et l'opération figurant bien en redevance de crédit-bail comme déjà évoqué précédemment, les montants figurant aux charges et produits exceptionnels n'appellent pas d'autres commentaires.

2.3.4 Soldes de gestion et résultat

DESIGNATION	EXERCICE 2010/2011	EXERCICE 2011/2012	EXERCICE 2012/2013	EXERCICE 2013/2014	EXERCICE 2014/2015
Production vendue	10 836 310	11 452 852	11 543 632	11 144 587	11 488 108
+ Subventions d'exploitation	2 500				
+ Reprises et transferts de charges	831 705	472 436	499 995	517 539	691 716
+ Autres produits	1 919	1 314	262 587	7 732	18
= Total des produits d'exploitation	11 672 434	11 926 602	12 306 214	11 669 858	12 179 842
Total des charges d'exploitation	11 216 545	11 628 995	12 438 305	11 889 484	12 032 769
= RESULTAT D'EXPLOITATION	455 889	297 607	-132 091	-219 626	147 073
Total des produits financiers	64 642	63 957	80 198	70 280	63 420
Total des charges financières	357 370	346 634	273 358	267 612	220 762
= RESULTAT FINANCIER	-292 728	-282 677	-193 160	-197 332	-157 342
= RESULTAT COURANT AVANT IMPOT	163 161	14 930	-325 251	-416 958	-10 269
Total des produits exceptionnels	303 424	138 726	1 062 005	20 061	33 000
Total des charges exceptionnelles	78 762	29 628	650 825	978	2 182
= RESULTAT EXCEPTIONNEL	224 662	109 098	411 180	19 083	30 818
- Participations des salariés	10 235				
- Impôts sur les bénéfices	90 230	37 052			
TOTAL DES PRODUITS	12 040 501	12 129 284	13 448 416	11 760 200	12 276 262
TOTAL DES CHARGES	11 753 142	12 042 309	13 362 488	12 158 074	12 255 713
= RESULTAT DE L'EXERCICE	287 359	86 975	85 928	-397 874	20 549
	2,7 %	0,8 %	0,7 %	-3,6 %	0,2 %

Source : CRC (en €)

Le résultat observé est très volatil au cours de la période sous revue, puisqu'il est excédentaire pour les trois premiers exercices avant de devenir déficitaire à l'avant-dernier, puis de se rapprocher de l'équilibre au dernier exercice. Il semblerait donc que la SEM ait connu plusieurs « bons » exercices de 2010 à 2013, une mauvaise année en 2013/2014 et enfin une amélioration de sa situation lors du dernier exercice. Cette première analyse descriptive ne résiste toutefois pas à une lecture plus approfondie des soldes intermédiaires de gestion.

L'analyse du résultat courant avant impôts est ainsi révélatrice, puisque celui-ci se dégrade dès le deuxième exercice de la période, avant de plonger aux 30 juin 2013 et 2014, et de se rapprocher de l'équilibre pour le dernier exercice complet. Hors résultat exceptionnel positif et significatif, la SEM SEDEV n'est plus en mesure de dégager un résultat courant positif.

Le résultat d'exploitation suit la même tendance. Il n'est ainsi plus en mesure de couvrir les charges financières qui, bien que faibles et bénéficiant de la politique de rémunération des excédents financiers, mêmes divisées par deux sur l'ensemble de la période (-150 000 € environ), amputent d'autant le résultat courant qui ne peut plus bénéficier d'un excédent d'exploitation.

Le dernier exercice complet dégage bien un résultat (à peine) positif d'environ 20 000 €, et son origine se trouve bien notamment dans un résultat d'exploitation à nouveau excédentaire (d'un peu moins de 150 000 €). Ces signaux sont positifs. Cependant l'analyse plus détaillée du résultat d'exploitation change la nature du constat, puisque cet exercice enregistre aussi une hausse de plus de 170 000 € du montant des reprises sur provisions (liées aux opérations de gros entretiens, impliquant des montants élevés).

Le résultat d'exploitation se trouvant positif de moins de 150 000 €, son retour au-dessus de zéro apparaît donc plus comptable qu'opérationnel, et dans tous les cas non révélateur d'un rétablissement de la profitabilité opérationnelle. Cette situation est confirmée par l'examen de la production vendue : celle-ci est légèrement inférieure à la moyenne des trois exercices précédents, alors que les charges d'exploitation sont supérieures à la même moyenne.

L'exploitation de la SEM SEDEV, sa capacité à faire face à ses charges financières et à dégager un résultat positif apparaissent donc compromis, la cause directe en étant la faiblesse de ses revenus liés à l'exploitation.

3 L'ANALYSE DES RECETTES : INTERNALISATION D'UNE CONTRAINTE EXTERNE

Contexte et périmètre

L'analyse financière ayant révélé un problème de produits et plus particulièrement de recettes voyageurs hiver, il apparaît nécessaire de doubler l'analyse financière d'une analyse économique.

Définition du périmètre fonctionnel : les recettes connues et récurrentes

L'analyse des recettes avait révélé l'absence d'un produit, et sa présence seulement sur le dernier exercice, à savoir la redevance relative au domaine skiable commun due par Risoul⁴. Cette recette étant une recette externe absente sur la majeure partie de la période étudiée, elle ne pourra faire l'objet de l'analyse économique des recettes ici traitée. Elle sera traitée à part entière dans une autre partie. Cette partie sera consacrée à l'analyse économique des recettes définies comme récurrentes et dépendantes des variables internes, sans préjudice des recettes externes qui manqueraient.

Détermination et comparaison des recettes

En ce qui concerne les recettes, il existe une identité parfaite entre l'activité économique (en tant qu'opérateur des remontées mécaniques) de la station de Vars et le chiffre d'affaires de la SEM SEDEV, puisque cette dernière est titulaire des deux délégations de service public couvrant l'intégralité du domaine skiable (Vars Forêt Blanche et Eyssina-Parpaillon, V. ci-avant).

L'analyse économique de l'activité de la SEM SEDEV sera donc faite en utilisant les indicateurs locaux et nationaux relatifs aux stations de sports d'hiver, en particulier du point de vue micro-économique.

⁴ En l'occurrence par le délégataire exploitant de Risoul, cette question sera traitée *infra*.

Périmètre temporel

Les recettes étant principalement liées aux recettes voyageurs hiver, et la saison d'hiver se terminant en avril, les recettes relatives à l'exercice 2015/2016 pourront ici être intégrées. En effet celles-ci étaient arrêtées et connues avec certitude à la date d'établissement du présent rapport, et le fait que l'exercice se termine à une date postérieure (au 30 septembre), s'il peut avoir des influences sur le bilan et les comptes de résultat notamment en termes d'ajustement de provisions par exemple, ne peut influencer sur la production vendue déjà enregistrée.

3.1 Cadrage de l'analyse du modèle

3.1.1 Préalable

L'objet de l'analyse proposée ici est d'apporter un éclairage sur la soutenabilité financière de la SEM SEDEV et sa capacité à dégager un résultat positif en regard de l'analyse de son modèle économique et de ses variables internes, c'est à dire l'analyse du modèle de recettes :

- Analyse du gain en volume (évolution du nombre de produits) ;
- Analyse du gain en rendement (analyse de l'évolution des tarifs) ;
- Analyse du rendement des produits clés étudiés en composante (approche micro-économique).

3.1.2 Les déterminants du chiffre d'affaires

L'étude du chiffre d'affaires consiste à décomposer son évolution en volume (augmentation du volume de production vendue) et en prix (amélioration du prix moyen pratiqué). Dans le cas de la SEM SEDEV, le volume est représenté par le nombre de skieurs (lequel sera exprimé en unité de référence : la journée-skieur vendue), et le prix par la valeur monétaire des forfaits vendus (laquelle sera évaluée par le biais de la tarification, avec comme base de référence-unité d'œuvre la tarification journalière ou prix d'une journée skieur).

3.2 Analyse du modèle de recettes

L'analyse du modèle de recettes proposée consiste en l'analyse du modèle économique et de ses variables internes.

3.2.1 L'évolution en volume : chiffre d'affaires et fréquentation

L'évolution du CA :

VARS	2015/2016	2014/2015	2013/2014	2012/2013	2011/2012	Moyenne 4 dernières saisons
Contrat-lits (CL)	1 598 792	1 566 709	1 388 931	1 307 030	1 489 328	1 438 000
Précom	589 178	519 209	502 653	524 248	514 343	515 113
S50	146 497	199 638	221 127	230 724	120 460	192 987
VS Noël	965 173	1 614 023	1 692 044	1 809 792	1 409 916	1 631 444
Intervacances	1 669 967	1 532 656	1 634 686	1 917 947	2 158 044	1 810 833
VS Février	3 583 611	3 775 326	3 665 126	3 637 415	4 069 327	3 786 799
Intervac	1 621 967	1 485 157	1 233 847	1 155 103	1 538 214	1 353 080
VS Printemps	100 804	96 890	202 626	165 935	274 939	185 098
Dépassement CL	161 678	270 350	308 747	282 157	153 377	253 658
Régul ESF 2016	-15 256					
Total	10 422 411	11 059 957	10 849 787	11 030 351	11 727 949	11 167 011

Source : SEDEV (en €)

L'analyse financière a permis d'établir que le CA provenait principalement et très largement des recettes voyageurs hiver. Le suivi de l'activité économique pratiqué par la SEDEV permet de suivre plus précisément ce dernier, ici en termes de CA par période. Son analyse seule ne serait cependant pas très concluante sans l'utilisation de l'indicateur principal utilisé par les stations de ski pour suivre leur niveau d'activité en volume, à savoir la fréquentation exprimée en nombre de journées skieurs (ou JSK) :

Evolution de la fréquentation en journées skieurs

VARS	2015/2016	2014/2015	2013/2014	2012/2013	2011/2012	Moyenne 4 dernières saisons
Précom	32 116	40 750	26 214	35 011	35 010	34 246
S50	25 950	33 918	42 885	45 374	20 639	35 704
VS Noël	60 059	83 159	89 006	95 914	95 853	90 983
Intervacances	117 467	110 390	126 565	148 614	173 111	139 670
VS Février	161 410	176 752	177 954	180 842	208 096	185 911
Intervac	105 481	97 809	69 437	59 217	86 659	78 281
VS Printemps	13 185	5 002	17 896	11 515	22 102	14 129
Régul ESF 2016	-7 406					
Total	508 262	547 780	549 957	576 487	641 470	578 924

Source : SEDEV

L'analyse croisée des deux informations principales relatives au volume du chiffre d'affaires donne les résultats suivants :

- L'évolution à la baisse du CA et des recettes voyageurs hiver, déjà connue, est confirmé par le suivi économique de l'activité effectué par la SEM SEDEV (le CA de la dernière saison complète est ainsi inférieur de 7 % à la moyenne des quatre saisons précédentes, mais de seulement 5 % à celle des trois dernières saisons).
- L'évolution du nombre de journée skieurs est aussi baissière, mais sensiblement plus forte : elle atteint ainsi le même pourcentage de baisse (7 %) sur un an que le CA sur quatre ans, et chute beaucoup plus sur quatre ans (-12 %), cette chute étant constante (à une exception près de quasi stabilisation).

Il y a donc un effet volume négatif et l'éventuelle présence d'un effet prix qui apparaît néanmoins insuffisant pour compenser la perte liée à l'effet volume.

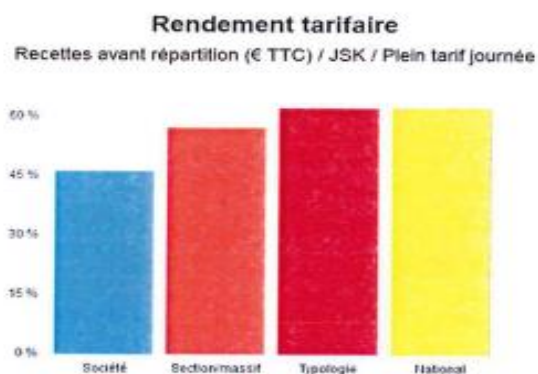
Il est donc utile d'examiner plus précisément l'effet prix.

3.2.2 Les indicateurs nationaux de « Domaine Skiables de France »

La SEM SEDEV adhère au syndicat de la profession, Domaines Skiables de France (DSF).

Dans son courrier annuel, DSF fournit une dizaine d'indicateurs différents permettant un parangonnage de la station par rapport au massif, à la typologie (comparable) et au niveau national.

Les conclusions de l'analyse financière identifiant l'existence d'un problème au niveau des recettes, il convient donc d'étudier directement l'indicateur le plus pertinent en la matière, à savoir le rendement tarifaire. Cet indicateur est établi en divisant le montant des recettes globales (TTC) par le prix de vente d'une journée skieur au plein tarif public (TTC) :



Source : DSF pour SEDEV

Le rendement tarifaire de la SEM SEDEV en tant qu'opérateur de la station de Vars apparaît ainsi très bas d'après les chiffres de DSF : il se situe en dessous du massif et très en dessous des stations comparables ou de la moyenne nationale (15 points de moins).

DSF ne communiquant que les résultats finaux par indicateurs, les méthodes de calcul, hypothèses et données précises relatives à chaque société n'étant pas connues, les niveaux atteints par ces indicateurs ne peuvent être commentés en tant que tel, mais ils sont révélateurs d'une situation générale et permettent la comparaison relative, sur une même base, avec les autres stations et les moyennes du massif et nationale. Cette comparaison est ici sans appel.

Les mêmes calculs et indicateurs seront donc établis et étudiés de plus près à la source, avec des données vérifiables et vérifiés comparables entre elles sur la même base.

Cette première conclusion valide la nécessité d'une analyse plus approfondie des recettes qui présentent bien une anomalie.

3.2.3 Analyse des recettes : indicateurs micro-économiques internes

La SEM SEDEV a produit, au titre de l'exercice 2015/2016, un récapitulatif de l'évolution de son prix moyen de vente :

VARs	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Prix moyen / journées skieurs : PM	18,28	19,13	19,73	20,19	20,51
Prix moyen / passages	1,61	1,64	1,79	1,89	1,85
% PM / prix journée	52,2	53,1	52,6	53,1	53
Nombre de passages/ J skieur	11,37	11,69	11,02	10,67	11,06

Source : SEDEV (prix en €)

Ce tableau montre l'évolution du prix moyen pratiqué rapporté au prix public de la journée skieur. Cet outil d'analyse correspond à la notion de rendement tarifaire déjà évoquée plus haut, à savoir le prix moyen constaté rapporté au prix public pour l'unité de référence, qui demeure la journée skieur (ici appelée « J. skieur » au lieu de JSK).

En complément de la notion de rendement tarifaire, le prix moyen peut être abordé comme la recette moyenne globale, à savoir le chiffre d'affaires total enregistré rapporté au nombre de journées skieurs constatées (la journée skieur étant l'unité d'œuvre de référence).

En ne gardant que les deux notions essentielles à l'étude des recettes, le tableau suivant peut ainsi être établi pour objectiver et analyser plus finement leur évolution :

Exercice	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
CA (€)	11 727 949	11 030 351	10 849 787	11 059 957	10 422 411
Nb de Journées skieurs	641 470	576 487	549 957	547 780	508 262
Recette moyenne globale (€)	18,28	19,13	19,73	20,19	20,51
Tarif public Journée skieur (€)	35,00	36,00	37,50	38,00	38,50
Rendement tarifaire global	52,2 %	53,1 %	52,6 %	53,1 %	53,3 %

Source : CRC

La recette moyenne globale⁵ apparaît ainsi connaître une évolution positive : elle est en effet passée de 18,3 à 20,5 €, soit une progression de +2,2 € en cinq ans). L'étude du rendement tarifaire⁶ contredit toutefois immédiatement cette première analyse. Celui-ci a augmenté seulement la première année pour stagner à 53 % lors des quatre derniers exercices⁷, mais il se situe surtout à des niveaux très faibles (niveaux vérifiés de 52 à 53 %) au regard de la moyenne nationale et de la moyenne du massif, supérieures à 60 % d'après les données du syndicat professionnel DSF.

3.3 Analyse détaillée des recettes

3.3.1 Identification et évaluation économique de l'anomalie

L'étude des recettes peut être poursuivie en analysant les grandes masses qui les composent, en fonction de leur nature et non plus de façon indifférenciée.

Dans le document présentant l'ensemble des outils de suivi de l'activité de la SEM SEDEV, se trouvent de nombreux tableaux détaillant le chiffre d'affaires, par semaine ou par période et avec comparaisons des précédentes :

VARS	Chiffres d'affaires (CL séparé)								
	2015/2016	2014/2015	2013/2014	2012/2013	2011/2012	Moyenne 4 dernières saisons	% 2015/16/ moy	% 2015/16 / N-1	% 2015/16 / N-2
Contrat-lits (CL)	1598792	1566709	1388931	1307030	1489328	1438000	11,2	2,0	15,1
Précom	589178	519209	502653	524248	514343	515113	14,4	13,5	17,2
S50	146497	199638	221127	230724	120460	192987	-24,1	-26,6	-33,7
VS Noël	965173	1614023	1692044	1809792	1409916	1631444	-40,8	-40,2	-43,0
Intervacances	1669967	1532656	1634686	1917947	2158044	1810833	-7,8	9,0	2,2
VS Février	3583611	3775326	3665126	3637415	4069327	3786799	-5,4	-5,1	-2,2
Intrervac	1621967	1485157	1233847	1155103	1538214	1353080	19,9	9,2	31,5
VS Printemps	100804	96890	202626	165935	274939	185098	-45,5	4,0	-50,3
Dépassement CL	161678	270350	308747	282157	153377	253658	-36,3	-40,2	-47,6
Régul ESF 2016	-15256								
Total	10422411	11059957	10849787	11030351	11727949	11167011	-6,7	-5,8	-3,9

Source : SEDEV (chiffres d'affaires en €)

⁵ « Prix moyen / journées skieurs », selon le vocabulaire SEDEV.

⁶ « % prix moyen sur prix journée », selon vocabulaire SEDEV.

⁷ En incluant la saison de ski 2015/2016, qui est terminée même si l'exercice de la SEM se termine au 30 septembre, comme indiqué *supra*.

Ce tableau est le tableau d'études statistiques résumées d'analyse du chiffre d'affaires établi par la SEM SEDEV. Hormis la confirmation d'une évolution négative, il n'apporte pas d'information supplémentaire au fond si ce n'est la présence d'une ligne de recettes séparée des autres, intitulée « Contrats-lits ».

Un tableau élaboré dans le cadre de la présentation des résultats de la saison d'hiver 2015/2016 et y figurant en dernière partie, permet de connaître les sous-catégories de recettes à l'intérieur de la recette principales voyageurs hiver.

2015-2016						
	CATEGORIES REGROUPEES	CA TTC (€)	% CA	JOURNEES SKIEURS	% JSK	CA / JSK
SEDEV	Clientèle Public	6 957 606	66,9	251 637	49,5	27,65
	Clientèle Pro SEDEV	527 923	5,1	21 024	4,1	25,11
	Scolaires - Clubs	140 169	1,4	9 483	1,9	14,78
	Revendeurs cm	32 756	0,3	972	0,2	33,70
	gratuits avec -5 et +75		0,0	36 416	7,2	0,00
	Nouveaux payants	28 815	0,3	1 004	0,2	28,70
	Moniteurs Vars et extérieurs	45 250	0,4	4 143	0,8	10,92
Contrats-lits sans Varstour	913 940	8,8	56 694	11,2	16,12	
Varstour	Contrats-lits Varstour	830 023	8,0	91 850	18,1	9,04
	Varstour ski pass	928 455	8,9	34 898	6,9	26,60
	TOTAL	10 404 937	100	508 121	100	20,48

Source : SEDEV

Ce tableau détaille la totalité des recettes liées aux ventes de remontées mécaniques. Il apporte différents enseignements.

Tout d'abord, les différentes catégories comprennent :

- Les ventes directes de forfaits au public comme les ventes aux professionnels, clubs et revendeurs de la station ;
- Les ventes à tarifs préférentiels, gratuites (enfants de moins de 5 ans et seniors) et une catégorie « nouveaux payants », ainsi que les moniteurs ;
- Des ventes indirectes aux professionnels du secteur sous l'appellation « *Contrats-lits sans Varstour* » ;
- Des ventes indirectes aux professionnels du secteur, sous l'appellation « *Contrats-lits Varstour* », effectuées par la SEM Varstour ;
- Des ventes directes au public effectuées par la SEM Varstour.

Deux conclusions qualitatives différentes peuvent ainsi être immédiatement tirées :

1. La SEM SEDEV vend la majorité mais pas l'intégralité des forfaits de ski pour la station de Vars, la SEM Varstour en assurant une partie non négligeable ; pour mémoire cette SEM assure la vente de packages forfait-séjour auprès de clients professionnels ou particuliers (B2B et B2C).
2. L'ensemble des catégories de ventes existantes n'appellent pas de commentaire à l'exception notable d'une catégorie particulière nommée contrats-lits qui ne semble pas exister en dehors du domaine skiable commun Vars Risoul.

Un tableau reprend les indicateurs micro-économiques les plus usités dans la profession (le chiffre d'affaires par JSK correspondant à la recette moyenne évoquée *supra*) :

CATEGORIES REGROUPEES	CA TTC (€)	% CA	JOURNEES SKIEURS	% JSK	CA / JSK
Ventes public SEDEV	6 957 606	66,9 %	251 637	49,5 %	27,65
Ventes pro SEDEV	527 923	5,1 %	21 024	4,1 %	25,11
Autres ventes SEDEV	246 990	2,4 %	15 602	3,1 %	15,83
Gratuités		0,0 %	36 416	7,2 %	0,00
Contrats-lits SEDEV	913 940	8,8 %	56 694	11,2 %	16,12
Total ventes SEDEV	8 646 459	83,1 %	381 373	75,1 %	22,67
Contrats-lits Varstour	830 023	8,0 %	91 850	18,1 %	9,04
Varstour ski pass	928 455	8,9 %	34 898	6,9 %	26,60
TOTAL	10 404 937	100,0 %	508 121	100,0 %	20,48

Source : CRC d'après SEDEV

Les tendances principales qui sous-tendent la structure des recettes de la SEDEV sont les suivantes :

1. Concernant la typologie des ventes en regard des recettes :

- Les ventes au public (réalisées par la SEDEV) représentent près de 50 % du volume total mais 70 % de la valeur, indiquant ainsi un effet prix positif très important sur ses ventes, lequel apparaît bien dans la valorisation de la recette moyenne associée : 27,7 € par journée skieur vendue en moyenne.
- La même tendance se vérifie à l'échelle supérieure : l'opérateur de la DSP, la SEDEV, réalise ainsi (directement) lui-même la plus grande partie des recettes voyageurs hiver (83 % du CA) mais le volume correspondant est plus faible (75 % du total des journées skieurs), traduisant ainsi toujours un effet prix positif sur l'ensemble des recettes enregistrées (malgré la présence des gratuités), avec une recette moyenne globale de 22,7 € pour les ventes réalisées par la SEDEV.
- L'autre opérateur des ventes de forfait réalise, du point de vue des comptes sociaux de l'opérateur de la DSP, un peu moins de 17 % du chiffre d'affaires total. Ces recettes représentent toutefois 25 % du volume total de journées skieurs vendues.
- Les gratuités, concernant les enfants de moins de 5 ans et les séniors de plus de 75 ans⁸, sont consubstantielles aux ventes « public plein tarif ». A l'intérieur des ventes de la SEDEV, leur poids apparaît suffisant pour être signalé mais il est toutefois compensé et faible en regard des observations précédentes (7 % du volume total) sur les ventes non externalisées.

Le poids des ventes externalisées à la SEM Varstour apparaît ainsi important : il contribue à faire **chuter la recette moyenne de 22,7 € à 20,5 €**.

⁸ Les enfants de 5 à 11 ans et les séniors de 65 à 74 ans bénéficiant de tarif réduits (payants), dans la tarification publique comme celle relative aux contrats-lits.

2. Concernant les spécificités propres aux ventes indirectes dites « contrats-lits » :

Les ventes indirectes aux professionnels du secteur (à des fins de « package »), appelés « contrats-lits », sont doublement remarquables⁹ :

- Elles représentent un volume important (près de 30 % des journées skieurs) ;
- Elles sont toujours vendues à un prix inférieur à la recette moyenne globale.

Le phénomène existe déjà pour les contrats-lits commercialisés par la SEDEV, avec une recette moyenne à 16,1 €, mais est encore plus important pour ceux commercialisés par Varstour, avec un prix moyen à peine supérieur à 9 €.

L'ampleur du phénomène est encore plus évidente si le tableau initial est à nouveau complété, cette fois en chiffrant le différentiel propre à chaque recettes (en excédent ou en perte) par rapport à l'indicateur phare que constitue la recette moyenne globale. Les recettes moyennes peuvent aussi être exprimées en termes de rendement tarifaire (par rapport au prix public journée) pour mieux les situer :

CATEGORIES REGROUPEES	CA / JSK (RM)	Rendement tarifaire	Contribution sur RM globale	Contribution sur RM interne
Ventes public SEDEV	27,65	73 %	1 804 760	1 252 504
Ventes pro SEDEV	25,11	66 %	97 408	51 267
Autres ventes SEDEV	15,83	42 %	-72 497	-106 738
Gratuités	0,00	0 %	-745 691	-825 610
Contrats-lits SEDEV	16,12	42 %	-247 000	-371 424
Total ventes SEDEV	22,67	60 %	836 979	0
Contrats-lits Varstour	9,04	24 %	-1 050 818	-1 252 396
Varstour ski pass	26,60	70 %	213 838	137 249
Total ventes Varstour	13,87	37 %	-836 979	-1 115 147
TOTAL	20,48	54 %	0	-1 115 147

Source : CRC

L'évaluation précise des rendements et contributions à la recette globale propres à chaque type de vente confirme les conclusions précédentes :

- Les ventes directes au public et (à bien moindre échelle) aux professionnels réalisés par la SEDEV ayant un rendement supérieur à la moyenne (73 et 66 %), elles contribuent très positivement à la recette globale ;
- Les contrats-lits font chuter la recette moyenne globale ; les contrats-lits Varstour seuls, avec un rendement de 24 %, contribuent négativement à hauteur de plus de 1 M€ ;
- Bien que de moindre ampleur, les autres contrats-lits (gérés par la SEDEV) ont aussi un impact négatif par rapport à la recette moyenne globale, comme les gratuités.

⁹ Du point de vue de l'analyse purement micro-économique ; du point de vue de l'analyse économique et de la soutenabilité financière, elles représentent plutôt une contribution remarquablement négative.

La même analyse peut être effectuée en changeant le point de référence, c'est-à-dire en prenant comme référence non plus la recette moyenne globale générale (qui est tirée vers le bas par le poids et le niveau des contrats-lits Varstour) mais en corrigeant cette dernière des ventes externalisées pour avoir comme référence le vrai niveau des ventes que la SEM SEDEV maîtrise et réalise :

- La recette moyenne des ventes réalisées par la SEDEV (22,7 €) correspond à 60 % de rendement tarifaire, soit un niveau compatible aux indicateurs nationaux de DSF ;
- Par rapport à cette recette moyenne globale interne, les contrats-lits Varstour ont une contribution négative encore plus importante (-1,25 M€), qui neutralise complètement la contribution positive (+ 1,25 M€) des ventes directes au public.

Autrement dit, du point de vue des recettes de la SEM SEDEV, délégataire des communes de Vars et de Crévoux, l'impact négatif de la vente d'environ 1 000 contrats-lits, soit 91 850 journées skieurs (ou 18 % du volume global), annule complètement l'impact positif de l'ensemble des ventes au public, représentant 50 % du volume global et plus de 250 000 journées skieurs, et amènent à eux seuls le rendement tarifaire d'un niveau acceptable (60 %) au niveau très bas constaté (54 %).

Il existe donc une double cause interne au modèle de recettes qui explique la faiblesse de la recette moyenne globale et donc celle des recettes au regard de la fréquentation de la station :

- La présence d'une forme de vente indirecte, le contrat-lits, à un prix correspondant à un rendement tarifaire très bas ;
- L'externalisation des ventes *via* une autre SEM, Varstour, qui achète des contrats-lits à un tarif encore plus bas que ceux que la SEDEV vend directement, soit un rendement tarifaire de 24 % (ce qui correspond bien à une vente avec un taux de réduction de 76 % pour la SEM SEDEV).

Les contrats-lits, qui représentent moins de 100 000 journées skieurs, soit moins de 20 % du total, représentent à eux seuls un différentiel négatif de 1,25 M€ par rapport au niveau des ventes réalisées par la SEM SEDEV.

La pratique des ventes à Varstour fait donc baisser significativement le prix de vente moyen.

3.3.2 Impact sur la soutenabilité financière de l'exploitation

L'analyse financière de la SEM SEDEV avait révélé un problème de recettes, qui impactait la capacité de la SEM à dégager un résultat d'exploitation d'abord positif intrinsèquement (sans aide comptable), et ensuite suffisant pour couvrir ses charges financières (lesquelles sont relativement réduites, en valeur puis au sens propre par la présence récurrente de produits financiers).

La comparaison d'indicateurs issus de l'analyse économique et financière ne peut offrir qu'un éclairage supplémentaire sur la situation globale de la société, les deux notions couvrant des champs différents et non directement comparables. Elle est ici néanmoins suffisamment claire pour être pertinente :

	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Cout de revient (par JSK) (€)					
exploitation	17,5	20,2	22,6	21,7	
courant	18,7	22,1	22,1	22,4	
toutes charges	18,8	23,2	22,1	22,4	
Recette moyenne (par JSK) (€)	18,3	19,1	19,7	20,2	20,5

Source : CRC

La recette moyenne, indicateur économique établi par journée skieur, peut ainsi être comparée au coût de revient d'une journée skieur pour la SEDEV. Ce coût peut être établi à différents niveaux, par exemple au niveau du résultat d'exploitation, du résultat courant avant impôt ou du résultat net¹⁰. Sous la réserve mentionnée *supra*, à savoir la nature différente des modes de calcul des deux indicateurs¹¹ :

- La recette moyenne n'est supérieure au coût de revient, établi au niveau du résultat d'exploitation, que sur l'exercice 2011/2012, confirmant le diagnostic établi par l'analyse financière : à partir de l'exercice 2012/2013, le niveau de recette moyenne ne permet plus de dégager un résultat d'exploitation positif auto-suffisant ;
- La recette moyenne des trois derniers exercices complets est inférieure au coût de revient, que celui-ci soit calculé au niveau de l'exploitation comme en bas de tableau (toutes charges), indiquant que le problème de recettes rencontrée est bien un problème structurel de nature à impacter la soutenabilité financière de l'exploitation de la SEDEV.

A titre de projection, si l'ensemble des forfaits étaient vendus au prix moyen pratiqué par le délégataire SEM SEDEV, soit au niveau de recette moyenne (déjà mentionnée) de 22,7 € pour 100 % des ventes, au lieu de 22,7 € pour 83 % du CA ou 75 % du volume, le résultat serait augmenté du différentiel négatif que les ventes externes à la SEDEV représentent aujourd'hui, à savoir + 1,1 M€, montant qui impacterait d'autant le résultat net (actuellement proche de zéro).

¹⁰ Il est donc respectivement établi en se basant sur les charges d'exploitation seules, puis les charges financières en sus, puis le total des charges (au sens du compte de résultat – impôts sur les sociétés compris).

¹¹ L'indicateur économique n'est par définition basé que sur les produits issus des recettes, soit la production vendue ici, alors que les indicateurs financiers comprennent d'autres produits et charges comme des reprises sur provisions « éventuelles » ou le renoncement à la redevance contractuelle.

4 ANALYSE DES CONTRATS-LITS

En conséquence des observations précédentes, il apparaît nécessaire d'examiner plus précisément la nature des contrats-lits.

4.1 Le principe et son application par la SEM SEDEV aujourd'hui

Le contrat-lits est un support de vente indirecte *via* des prestataires professionnels, qui peuvent être soit la SEM Varstour, soit d'autres organismes contractant directement avec la SEDEV. Il permet à ces organismes, sur le principe de l'association de forfaits saisons à la vente de lits, d'acheter le forfait à un prix très préférentiel établi sur la base d'une saison (dit « *forfait saison non personnalisé* », ou FSNP) puis de le revendre, non plus par forfaits saison mais en plus petite unité (sur la base d'un séjour d'une nuit, soit un forfait deux jours minimum, hors dépassement), ce forfait saison étant censé être associé à un lit commercialisé. Deux opérateurs principaux utilisent ce support unique des contrats-lits : la SEM SEDEV et la SEM Varstour.

4.1.1 Les contrats-lits SEDEV

La SEM SEDEV a signé plusieurs conventions avec différents organismes pour la saison 2014/2015.

Ces conventions définissent les conditions d'acquisition et d'utilisation des titres de transport nécessaires aux clients hébergés par le partenaire pour emprunter les remontées mécaniques du domaine de la Forêt blanche. La SEM propose au partenaire un « *contrat au lit personnalisé* » qui lui permet de gérer et de fixer le prix des titres de transport « 2 jours » ou plus pour le compte de sa propre clientèle.

Le prix des remontées mécaniques ne peut être porté à la connaissance des clients de l'établissement et doit être inclus obligatoirement dans un package.

Le contrat est conclu pour 75 % ou 100 % de la totalité de la capacité d'hébergement de l'établissement.

Les tarifs sont dégressifs en fonction du nombre de lits : de 1 323 € à 983 € pour 100 % de la capacité d'hébergement ou de 1 409 € à 1 047 € pour seulement 75 %.

2014/2015 Tarification par lit / remplissage	Prix du contrat-lit		Prix journée	
	100 %	75 %	100 %	75 %
de 25 à 300 lits	1 323 €	1 409 €	10,34 €	11,01 €
301 à 400	1 260 €	1 342 €	9,84 €	10,48 €
401 à 600	1 197 €	1 275 €	9,35 €	9,96 €
601 à 800	1 134 €	1 208 €	8,86 €	9,44 €
801 à 1000	1 071 €	1 141 €	8,37 €	8,91 €
1001 à 1500	1 008 €	1 074 €	7,88 €	8,39 €
plus de 1501	983 €	1 047 €	7,68 €	8,18 €

Source : SEDEV

Le nombre de jours d'ouverture de la station en 2014/2015 étant de 128 jours, le prix de vente SEDEV (ou coût d'achat du prestataire) d'une journée du forfait de remontées mécaniques varie de **11,01 € à 8,18 €** selon le nombre de lits et le pourcentage de capacité d'hébergement choisi.

Le règlement du contrat-lits se fait en trois échéances : au 31 décembre 2014, au 31 janvier 2015 et au 28 février 2015.

4.1.2 Le contrat-lits conclu avec Varstour

Le contrat-lits conclu avec Varstour est établi sous forme de convention annuelle bipartite entre les SEM SEDEV et Varstour.

Dans le cadre de l'exemple du contrat-lits 2014/2015, dernier exercice complet, le prix forfaitaire pour la saison est de 1 134 € sur la base de 601 forfaits.

Le règlement du contrat-lits se fait en quatre échéances : au 31 décembre 2014, au 31 janvier 2015, au 31 mars 2015 et au 30 avril 2015.

La différence la plus importante par rapport aux précédents contrats-lits est la possibilité de dépassement du nombre de forfaits. Ce dépassement est limité à 30 % du nombre de forfaits achetés initialement. Pour un nombre initial de 76 928 forfaits (601 x 128), le dépassement peut donc atteindre 23 078 forfaits.

Ces forfaits sont achetés au même prix que les contrats-lits, alors que pour les précédents contrats le tarif fixé était le prix de vente public de la SEM. En application de la grille tarifaire mentionné *supra*, cela revient donc à la vente de forfaits supplémentaires (pour 2014/2015) à 1 134 € pour une saison, soit 8,86 € par journée skieur (tarification du contrat-lits Varstour, ou application de la 4^e ligne des grilles de contrat-lits mentionnée *supra*). Pour la même saison, cela correspond (du point de vue micro-économique) à un rendement tarifaire de 24 % ou, du point de vue commercial, à une réduction sur le prix public de 76 %. Pour établir la consommation totale, ces dépassements sont décomptés unitairement (c'est-à-dire par journée skieur et non par forfait saison).

En contrepartie de ces conditions particulières de dépassement, Varstour verse à la SEM SEDEV un complément de tarification correspondant à 20 % de la marge brute dégagée par Varstour sur la vente des séjours au cours de son exercice social. Ce montant ne devra en aucun cas excéder 85 % du résultat net avant impôts sur les bénéfices. Ce complément de tarification a été introduit dans le contrat-lits conclu avec Varstour à partir de la saison 2014/2015.

Il se monte à 107 000 € pour l'exercice 2014/2015. En l'intégrant directement au revenu généré par la ligne contrats-lits Varstour, il porte le prix d'achat par journée skieur à 10,20 € au lieu de 9,04 €.

La SEM SEDEV vend donc à Varstour à un prix moyen de 10,20 €, soit une différence de presque 28 € par rapport au prix public d'une journée (ou une remise de 73%).

En réponse aux observations provisoires de la chambre, le président en fonctions de la SEM SEDEV a souligné que 59% des ventes de Varstour étaient réalisés hors saison, qu'il qualifie de période difficile à commercialiser imposant une remise moyenne de 20% sur le prix habituel.

4.2 La régularité des contrats-lits

4.2.1 La sous-traitance effective à Varstour

Par une convention citée *supra*, la SEM SEDEV a confié à la SEM Varstour la commercialisation de titres de transports (hors ventes au détail et ventes aux professionnels qu'elle réalise elle-même) dans le cadre de la délégation de service public dont elle est titulaire.

Il manque un lien explicite entre la commune, en tant qu'autorité organisatrice, et son délégataire, la SEM SEDEV, pour l'autoriser à procéder à cette opération de vente de titres de transport. Interrogée à ce sujet, la commune a indiqué avoir envisagé de compléter le cadre juridique actuel, dans lequel s'inscrit la DSP, d'un avenant à la convention de délégation, ou d'un marché.

La collectivité délégante n'a donc pas communication des tarifs pratiqués. Le montage mis en place conduit à la réalisation de ventes à pertes au détriment de la SEM SEDEV, délégataire et au profit d'une autre SEM, Varstour, alors que les deux SEM communales sont dirigées par le même PDG en la personne du maire de la commune de Vars.

La chambre s'interroge sur la pertinence d'un tel montage.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'ancien président a indiqué que la SEM Varstour était à l'origine une centrale de création de produits touristiques et de commercialisation du Guillestrois-Queyras conçue dans le but de permettre aux petits acteurs touristiques de s'intégrer à une dynamique collective de vente d'une destination tout compris. Il a aussi souligné que celle-ci n'avait pas alors vocation à être le service commercial de la station.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, le président en fonctions a indiqué pour sa part que ces dispositifs contractuels avaient été soumis à sa signature sans que n'ait été apprécié l'ensemble des implications des contrats ainsi élaborés.

4.2.2 Le contenu des contrats lits

4.2.2.1 Les clauses des contrats

- La définition contractuelle du contrat-lits

Le contrat-lit est le « *Type de convention qui s'adresse à toutes les structures d'hébergement professionnel (hôtels, agences immobilières, résidences de tourisme, loueurs professionnels, collectivités...) basées sur la commune de Vars. Ce contrat a pour base la totalité des lits de l'établissement, multiplié par un prix au lit, permettant de définir un forfait global arrêté pour l'ensemble de la saison* ».

Un avenant à la convention initiale précisait : « *Le prix des remontées mécaniques ne peut être porté à la connaissance des clients de l'établissement et doit être inclus obligatoirement dans un package. Seule la clientèle séjournant une nuit dans l'établissement peut prétendre à un forfait délivré par cet établissement* ».

L'objet des contrats passés entre les deux SEM est de permettre à Varstour (précédemment nommé Guiltour) de « *gérer et fixer le prix des remontées mécaniques auprès de sa clientèle pour les forfaits pluri-journaliers de deux jours et plus, et dans le cadre du "Forfaits saison non personnalisé Hébergeurs Vars" 2 jours et plus* ».

Le mode de commercialisation, ou au moins sa description dans la convention, a aussi changé au fil des exercices. Jusqu'en 2013/2014, Varstour différencie les achats de forfaits effectués pour son compte et ceux effectués pour des hébergeurs identifiés (respectivement 402 et 88 forfaits pour cet exercice). Depuis l'exercice 2014/2015, Varstour achète l'ensemble des forfaits (601) pour son propre compte, le nombre total minimum est mentionné, avec mention éventuelle du nombre de jours que la saison comprend :

- 601 forfaits à 1 134 € TTC (pour une saison de 128 jours) pour 2014/2015 ;
- 601 forfaits à 1 156,70 € TTC (sans précision du nombre de jours compris dans une saison) pour 2015/2016, l'engagement sur cette quantité n'apparaissant toutefois pas ferme.

Le tableau suivant permet de suivre l'évolution de la consommation des contrats-lits, postérieurement à la conclusion de la convention 2008/2009 citée plus haut :

VARSTOUR	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre contrats-lits	390	377	374	402	601	410
Nombre FSNP	72	66	91	88	0	0
TOTAL contrats	462	443	465	490	601	601
Prix du contrat-lit	878	904	931	970	1134	1156,7

Source : SEDEV

Depuis cette période, la SEDEV vend ainsi massivement à Varstour des contrats-lits aux environs de 10 € par journée skieur.

Ceux-ci sont revendus *in fine*, par Varstour, aux autres opérateurs touristiques.

Varstour a établi le tableau suivant, qui récapitule ses niveaux de ventes. L'essentiel du tableau complet peut se résumer de la façon suivante :

VENTES RESEAUX REVENDEURS						70% des ventes	
Px vente moyen VARSTOUR		Avant com revendeurs	131,44 €	21,91 €	Après com revendeur	99,34 €	16,56 €
		Prix vente public moyen		25,28 €			
				-13%			
VENTES RESEAUX DIRECTS						30% des ventes	
Semaine d'ouverture (1 semaine)	18%	Idem tarification publique 16 EUR / net / jour		96,00 €	16,00 €	0%	96,00 € 16,00 €
Px vente moyen VARSTOUR		Avant remises	149,65 €	24,94 €	Après remises	130,92 €	21,82 €
		Px vente moyen public		25,28 €			
				-1%			
		Moyennes pondérées / répartition réseaux	136,90 €	22,82 €		108,81 €	18,13 €

Le prix de vente moyen par Varstour est de 22,8 € avant commission ou 18,18 € après commissionnement des opérateurs touristiques.

Ce montage nuit à l'équilibre financier de la SEM SEDEV et réduit ses marges de manœuvre. En effet la société vend des contrats lits à perte (9 € par journée skieur) à la SEM VARSTOUR qui les revend bien plus cher. Il conviendrait donc de le réexaminer pour permettre à la SEM de dégager des marges de manœuvre lui permettant de financer les investissements nécessaires au développement de la station.

Par ailleurs, il peut être observé que la création de nouveaux lits devrait permettre à la SEDEV d'augmenter les ventes de forfaits

Les nouvelles marges dégagées devraient lui permettre d'investir sur le domaine skiable en accroissant ses capacités d'autofinancement et en augmentant sa capacité d'emprunt.

Le montant des travaux prévus et qui serait à financer paraît conséquent. Il est actuellement le suivant :

- L'Alpe Blanche : 9 390 850 €
- Les Claux : 6 332 700 €
- Vars 2000 : 28 852 655 €
- Liaison Crévoux : 20 220 000 €.

Le total des investissements prévus se monterait à 87 971 205 €.

Lors de son audition par la chambre, le président en fonctions de la SEM SEDEV a demandé des précisions quant au dispositif à mettre en place.

En réponse, la chambre lui recommande de s'interroger sur le maintien de deux SEM dotées de compétences qui se chevauchent et souligne la nécessité de revoir le système des contrats-lits et notamment les remises accordées car c'est la ressource privilégiée qui devrait permettre de financer les investissements à venir.

5 LE PAIEMENT DE LA REDEVANCE DUE AU TITRE DU DOMAINE DE LA FORET BLANCHE

5.1 L'exploitation du domaine commun de la Forêt Blanche

La création du domaine skiable commun de la Forêt Blanche, situé sur le territoire des communes de Vars et Risoul, est liée à la signature d'une convention commune entre les deux exploitants des domaines skiables de Vars et Risoul. Dès le début de l'exercice 2004-2005, avec le renouvellement de la convention initiale de 1993, le versement d'une redevance compensant les différences de fréquentation et de « consommation » des deux domaines skiables était programmé et précisé. En effet, avec trois fois moins de pistes ouvertes que Vars pour les skieurs moyens à confirmés (pour des domaines skiables comparables en taille), il apparaît que l'exploitation de Risoul se base sur une politique d'offre de service inférieure à celle de Vars (et donc des coûts de gestion réduits). Elle peut en revanche s'appuyer largement sur son partenaire varsinc qui a investi dans le développement de son domaine skiable et notamment de l'enneigement artificiel. L'exploitation du domaine skiable du domaine de la Forêt Blanche a été confiée sur la période la plus récente à deux exploitants privés successifs, à savoir la société Sermont, jusqu'à la fin de la saison d'hiver de l'exercice 2013/2014, la société Labellemontagne depuis lors.

5.2 Historique et convention SEDEV – Sermont

Les relations entre la SEM SEDEV et la société Sermont ont évolué de la signature de convention et son application initiale jusqu'à son non-respect unilatéral par la Sermont, et l'apparition d'un contentieux lié au non-paiement par cette dernière de la redevance due à l'opérateur varsinc du domaine de la Forêt Blanche. Les principales étapes de ces relations ont été les suivantes :

- Le 29 avril 1993 : signature d'une convention entre la SEM SEDEV et la société SFTVA, exploitant initial avant l'arrivée de Sermont, avec pour objet la fusion du domaine skiable, un tarif unique grand public modulé en fonction de la clientèle « attachée physiquement » à son site (clause d'exclusivité territoriale) et une durée de 10 ans (aucune clause de reconduction).
- Le 29 avril 1993 : conclusion d'un protocole d'accord technique par la SEDEV et la SFTVA pour la gestion du manteau neigeux.
- Le 30 janvier 1995 : reconduction par la SEM SEDEV et la société Sermont du protocole technique pour la gestion du manteau neigeux.
- En février 2003 : échéance de l'accord cadre conclu pour 10 ans par la SEM SEDEV et la SERMONT/SFTVA.

- Le 20 décembre 2004 : protocole d'accord pour les vacances de Noël 2004-2005 et reversement de la Sermont à hauteur de 155 000 € HT à la SEM SEDEV.
- Le 7 avril 2005 : convention d'accord provisoire pour la saison 2004-2005 et reversement de la Sermont à hauteur de 137 087,67 € HT à la SEM SEDEV.
- Le 27 janvier 2006 : proposition d'une convention par la SEM-SEDEV pour l'hiver 2005-2006 et reversement de la Sermont à hauteur de 262 164 € HT à la SEM SEDEV.

5.3 Le contentieux et la décision de justice

Après un paiement initial de la redevance due au titre de l'exercice 2004/2005, la société Sermont a ensuite interrompu tout paiement. Les relances successives appuyées de la SEDEV et l'engagement de son président à obtenir l'exécution des conventions se sont heurtés à de multiples fins de non-recevoir.

Sous l'impulsion de son président, la SEDEV a donc entamé une procédure contre la société Sermont. Celle-ci a utilisé toutes les voies de recours et s'est trouvée en liquidation judiciaire lorsque des décisions juridictionnelles rendues en appel et sur le fond ont validé la position de la SEDEV.

Dans ce contentieux, l'arrêt de la Cour d'appel de Paris du 7 novembre 2012 représente une étape importante.

Par cet arrêt, la Cour d'appel de Paris s'est déclarée compétente et a évoqué l'affaire au fond.

L'arrêt reconnaît d'abord l'intérêt à agir de la SEDEV, posant, au-delà du moyen de circonstance invoqué par la Sermont dans ses conclusions, que cet intérêt naît de l'existence des deux DSP et des qualités d'exploitants des sociétés Sermont et SEDEV. La fin de non-recevoir opposée par la société Sermont a ainsi été privée de toute justification.

Il pose ensuite au fond le principe de la reconduction tacite de la convention d'exploitation du domaine skiable commun à partir du moment où il continue à être exploité par les deux opérateurs dans les mêmes conditions.

Il valide à la fois le principe de la redevance, les modalités de son calcul, en rappelant précisément les constituants variables en fonction de la fréquentation réelle respective des stations, et son objet : réparer le déséquilibre des recettes perçues par les deux opérateurs.

En particulier :

- La Cour considère que, « *même si le projet de convention 2005/2006 n'a pas été formellement signé entre les parties, l'exploitation du domaine skiable commun s'est poursuivi dans les mêmes conditions matérielles ; que la Sermont ne fait état d'aucun changement dans la perception des redevances qui pourrait démontrer que les parties auraient entendu modifier les conditions d'exploitation ou le mode de rémunération ; qu'ainsi la reconduction du contrat a été tacite* ».
- L'accord prévoyait, pour résoudre le déséquilibre de recettes perçues par les deux opérateurs, que les recettes générées par la vente de la billetterie seraient réparties en fonction d'une règle de trois calculée sur « *des cumuls de dénivelé parcourus pour la totalité des appareils de chacun des deux sites* », soit environ 47 % pour Risoul et 53 % pour Vars.
- La société Sermont a donc été condamnée à payer à la SEDEV la somme de 262 515,08 € pour la saison 2005/2006, ainsi que les intérêts au taux légal à compter du 6 avril 2006, les intérêts échus étant capitalisés.

- Le 18 juin 2013, la SEDEV a déposé auprès du tribunal de commerce de Paris sa déclaration de créances, d'un montant de 1 972 810,30 €, correspondant aux redevances dues pour les années 2006/2007 à 2012/2013 estimées d'après la valorisation de la première redevance (et non en les calculant en fonction de l'usage réel).

La société Sermont s'est pourvue en cassation contre cet arrêt de la Cour d'appel de Paris. La Cour de cassation a rejeté son pourvoi par arrêt du 8 avril 2014.

Le 31 mars 2016, une ordonnance du juge commissaire, notifiée le 5 avril 2016, a admis la créance de la SEDEV à hauteur de 135 204,73 € à titre chirographaire. A ce jour, l'instance est en cours devant le tribunal de commerce de Paris pour le reliquat de la créance à hauteur de 1 837 605,57 €.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'ancien président de la SEM SEDEV a relié les causes du déséquilibre de fréquentation entre les deux stations à la création par Risoul de capacités d'hébergement (prévues dans le cadre de l'UTN Risoul 2000) sans équipements en termes de remontées mécaniques et de pistes liés à ces lits, la croissance de la capacité d'accueil de Risoul ayant entraîné un accroissement du transfert de clientèle de skieurs de Risoul vers Vars.

5.4 La convention conclue avec Risoul Labellemontagne

Après la mise en liquidation judiciaire de la société Sermont, l'exploitation du domaine skiable de la commune de Risoul, partie de la Forêt Blanche, a été attribuée à la société Risoul Labellemontagne. Après les élections municipales de mars 2014, le président de la SEM SEDEV a signé une nouvelle convention avec le nouvel opérateur Risoul Lallemonagne. Cette convention devra encore être avalisée par la commune de Vars, autorité délégante.

La convention de partenariat FORET BLANCHE 2014/2015 a ainsi été signée le 22 juillet 2015, mais s'est rétroactivement appliquée du début de la saison d'hiver 2014/2015 au 30 juin 2015. Ses principales dispositions sont les suivantes :

- L'article 1^{er} prévoit que l'accès au domaine skiable se fera exclusivement à partir de la station dont l'exploitant aura délivré le forfait.
- Aux termes de l'article 3 de la convention, les exploitants conviennent que leur accord de réciprocité donnera lieu au versement, par Risoul Labellemontagne à la SEM SEDEV, d'une part de chiffre d'affaires fixée forfaitairement à 370 000 € TTC. Aucune autre réversion ou contribution n'interviendra entre les exploitants au titre de la saison d'hiver 2014/2015.
- Il est expressément convenu que ce versement exceptionnel au titre de l'hiver 2014/2015 est acté par la volonté des parties de permettre une exploitation conjointe du domaine skiable de « La Forêt Blanche » dans des conditions sereines, et ne saurait en aucun cas constituer une référence ou une base de négociation pour l'accord à intervenir à appliquer à compter de l'hiver 2015/2016.
- Les exploitants conviennent également que l'accord de réciprocité est strictement non reconductible tacitement.
- Enfin l'article 4 de la convention contient et définit directement un accord de méthode, en plus du calendrier, en prévoyant les grandes lignes de son contenu, et les supports pour parvenir à en préciser les dispositions. Cet accord précise les dispositions financières et plus particulièrement les clés de répartition du chiffre d'affaires entre les deux exploitants.

Par la même convention, les deux exploitants se sont accordés pour utiliser les données de Skidata (données de passage aux remontées mécaniques) pour la répartition du chiffre d'affaires, cet opérateur représentant un tiers de confiance.

Une convention de partenariat relative à la Forêt Blanche a été signée le 27 janvier 2016 pour une durée de 10 ans à compter de la saison 2015/2016. Elle peut être dénoncée annuellement.

Pour ce qui concerne la saison 2015/2016, cette convention fixe les modalités de calcul de la répartition du chiffre d'affaires, mais la réversion est plafonnée et son montant forfaitaire est fixé à 370 000 € TTC, à charge de la société débitrice. La convention précise qu'elle fera l'objet d'un paiement unique au plus tard le 31 juillet suivant la fin de la saison considérée.

Ce plafonnement sera révisé annuellement sur la base de l'évolution moyenne des tarifs publics des remontées mécaniques.

La convention SEDEV-Labellemontagne a été dénoncée unilatéralement le 3 octobre 2016 par le président en fonctions de la SEDEV. Celui-ci a estimé que le montant de la réversion prévue par la convention était insuffisant. Cette dénonciation a pris effet à compter de la saison d'hiver à venir.

5.5 La question des tarifs et de la redevance

La tarification publique étant commune, l'opérateur de Risoul n'est pas censé moduler ses tarifs publics indépendamment (en dehors de la tarification aux professionnels déjà évoquées dans les contrats-lits). Il l'a fait pourtant en début de saison 2015, incitant ainsi les skieurs à acheter le (même) forfait à leur profit. Cette initiative, prise en début de saison alors qu'un très faible nombre de pistes étaient ouvertes côté Risoul, va directement créer ensuite un afflux de skieurs vers le domaine de Vars, que la station devra ensuite gérer.

La communication de Risoul relève de la même logique et s'appuie fortement sur l'offre de son partenaire.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, la commune de Risoul a fait remarquer que, pendant le mois de décembre 2015, Risoul Labellemontagne avait dû réduire le prix de son forfait, renonçant ainsi à un chiffre d'affaires important, pour attirer et satisfaire la clientèle. La commune a également mis en avant l'engagement de son conseil municipal à ouvrir le plus rapidement possible les secteurs de la station de Risoul faiblement enneigés et notamment ceux permettant la jonction avec Vars, pour permettre aux deux exploitants d'appliquer leurs tarifs normaux.

La commune de Vars aurait de son côté souhaité en 2014, avant la signature par la SEDEV de la convention avec Risoul Labellemontagne, que le montant de la redevance à lui verser soit fixé à 1,2 M€.

Le maire de Vars et président de la SEM SEDEV a donc estimé que le montant plafonné de 370 000 € versé par l'exploitant était trop éloigné du reversement espéré, qui devrait selon lui se situer au moins entre 500 000 et 600 000 € HT, ce qui l'a conduit à dénoncer unilatéralement le contrat.

La chambre observe que cette position est de nature à compromettre la saison d'hiver 2017/2018 à venir pour les deux stations.

Dans l'intérêt de toutes les parties, il conviendrait donc qu'un accord soit trouvé pour que l'exploitation commune du domaine skiable de Vars Risoul puisse se poursuivre.