



Chambre régionale des comptes
d'Auvergne, Rhône-Alpes

La Présidente

Lyon, le 11 avril 2014

N° _____

Recommandée avec A.R.

REF : Ma lettre n° D132836 du 30 octobre 2013.

P.J. : 1

Monsieur le Président,

Par lettre citée en référence, je vous ai communiqué le rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes concernant la gestion de la société d'économie mixte Arêches-Beaufort (SEMAB) au cours des exercices 2007 à 2011. Celui-ci a également été communiqué à l'ordonnateur de la commune de Beaufort-sur-Doron ainsi que, pour ce qui le concerne, à votre prédécesseur.

Compte tenu de la période de réserve prévue à l'article L. 243-5 du code des juridictions financières qui s'est ouverte le 1^{er} décembre 2013 et a pris fin au terme des élections en vue du renouvellement des conseils municipaux, je vous transmets ce rapport, accompagné des réponses écrites parvenues à la chambre, à l'issue de ce délai.

J'appelle votre attention sur le fait que je notifie également ce rapport d'observations de la chambre, accompagné des réponses écrites parvenues à la chambre, à l'ordonnateur de la commune de Beaufort-sur-Doron qui a l'obligation de le communiquer à son assemblée délibérante dès sa plus proche réunion. En application de l'article R. 241-18 du code des juridictions financières, ce rapport deviendra dès lors communicable à votre conseil d'administration ou à toute personne qui en ferait la demande.

En application de l'article R. 241-23 du code des juridictions financières, une copie du rapport d'observations est, en outre, communiquée au préfet et au directeur départemental des finances publiques de la Savoie.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération la plus distinguée.

Monsieur Guy SEVESSAND
Président directeur général de la SEMAB
Mairie annexe d'Arêches
73270 BEAUFORT-SUR-DORON

Catherine de Kersauson

RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES

**SOCIETE D'ECONOMIE MIXTE
D'ARECHES-BEAUFORT
(SEMAB)**

(Département de la Savoie)

Exercices 2007 à 2011

<u>1-</u>	<u>PROCEDURE</u>	<u>6</u>
<u>2-</u>	<u>PRESENTATION DE LA SOCIETE</u>	<u>6</u>
2.1-	Les statuts	6
2.2-	Le capital social.....	7
2.3-	La gouvernance	7
<u>3-</u>	<u>SITUATION FINANCIERE</u>	<u>8</u>
3.1-	Le bilan.....	8
3.2-	Le compte de résultat.....	10
3.2.1-	Les charges	11
3.2.2-	Les recettes	12
<u>4-</u>	<u>L'EXPLOITATION DU DOMAINE SKIABLE</u>	<u>12</u>
4.1-	La conclusion de la convention d'affermage.....	12
4.2-	Les missions confiées au délégataire.....	13
4.3-	Les difficultés rencontrées par le délégataire	14
4.4-	La politique tarifaire	15
4.5-	Le poids de la redevance d'affermage	15
4.6-	La recherche de partenariat avec d'autres stations.....	16
4.7-	La recherche de partenariat avec l'office de tourisme.....	17

SYNTHESE

La société d'économie mixte Arêches-Beaufort (SEMAB) a été créée en 1989 par la commune de Beaufort-sur-Doron (Savoie), qui est son principal actionnaire. Elle a pour objet, notamment, le développement du tourisme et l'exploitation de la station de sports d'hiver communale.

La SEMAB bénéficie d'un contrat de délégation de service public, de type affermage, portant sur la gestion du domaine skiable communal, plus particulièrement des remontées mécaniques ; la commune conservant la maîtrise des investissements des équipements structurants.

La société, de taille moyenne pour son secteur d'activité, réalise un chiffre d'affaires d'environ 3 millions d'euros essentiellement obtenu pendant la saison d'hiver et plus particulièrement au cours du mois de février (40 % de son chiffre d'affaires). L'exercice budgétaire et comptable, allant du 1^{er} octobre de l'année au 30 septembre de l'année suivante, répond à cette saisonnalité.

La SEMAB enregistre un résultat net déficitaire lors des trois derniers exercices examinés (-133 000 € en 2010/2011). Ces déficits récurrents ont amenuisé les ressources propres de la société et l'ont précarisé. La SEMAB a été conduite à augmenter son capital social pour consolider son assise financière. Il atteint désormais un montant de 669 045 €. Toutefois, les difficultés financières demeurent prégnantes.

Les résultats déficitaires s'expliquent par la stagnation du chiffre d'affaires qui n'a progressé que de 1,5 % en 4 ans. La dynamique des recettes n'est pas suffisante pour compenser des charges qui augmentent mécaniquement d'environ 1,5 % par an. La commune de Beaufort a été conduite, pour ne pas aggraver les charges de sa société, à renoncer à percevoir l'intégralité de la redevance d'affermage due par la SEMAB dont le montant croissant risquait de pénaliser la société.

La faible progression du chiffre d'affaires résulte d'un manque de fréquentation de la station. Ce phénomène apparaît accentué en fin de saison, soulevant la question de l'adaptation du calendrier d'ouverture de la station aux exigences de rentabilité commerciale. L'insuffisance de fréquentation trouve son origine dans le faible enneigement ; il est également révélateur d'un problème d'attractivité de la station. En effet, la problématique de l'inadéquation entre l'offre d'hébergement et le développement de la clientèle, reste pour l'instant entière. Sa résolution sera un des éléments déterminants pour l'avenir de la société, qui ne dispose d'aucune marge de manœuvre en la matière.

La SEMAB a tenté d'adapter son offre tarifaire à sa clientèle, ses difficultés financières l'amenant néanmoins à augmenter ses tarifs. Elle s'est également inscrite dans de nouveaux partenariats en vue de promouvoir la station et d'attirer une nouvelle clientèle (notamment de proximité). Elle a ainsi intégré un groupement d'intérêt économique regroupant 11 domaines skiables et proposant la mise en place d'instruments de commercialisation communs. Elle a conclu, enfin, des conventions avec l'office de tourisme pour renforcer la promotion du domaine. Ces outils sont effectivement susceptibles de contribuer à améliorer le chiffre d'affaires de la société mais leur efficacité devra être mesurée précisément pour déterminer s'ils doivent être adaptés à l'occasion des prochaines saisons.

RECOMMANDATIONS

1. Poursuivre les efforts de maîtrise des charges d'exploitation.
2. Etudier et proposer à la commune de Beaufort-sur-Doron une adaptation du calendrier d'exploitation plus conforme aux exigences de rentabilité.
3. Poursuivre la modernisation de la politique tarifaire en veillant à une progression modérée des tarifs.
4. Développer les partenariats avec d'autres acteurs du secteur touristique et évaluer leur efficacité.
5. Assurer une parfaite conservation et un suivi de l'intégralité des documents constitutifs du contrat d'affermage, et particulièrement de ses annexes.

1- PROCEDURE

La chambre régionale des comptes d'Auvergne, Rhône-Alpes a procédé, dans le cadre de son programme de travail, à l'examen de la gestion de la société d'économie mixte Arêches Beaufort pour les exercices 2007 du 1^{er} octobre à 2011 au 30 septembre, l'exercice budgétaire et comptable commençant le 1^{er} octobre pour se terminer le 30 septembre de l'année suivante.

Le contrôle a été engagé par lettre en date du 26 octobre 2012, adressée à M. Guy SEVESSAND, actuel président directeur général de la SEMAB. M. Guy BOUCHAGE président directeur général de la SEMAB jusqu'en avril 2008 en a également été informé par lettre du 4 décembre 2012.

Les investigations ont porté plus particulièrement sur les points suivants :

- ♦ la situation juridique de la société,
- ♦ la situation financière,
- ♦ la gestion du domaine skiable.

L'entretien préalable facultatif prévu par l'article L. 243-1 du code des juridictions financières a eu lieu le 7 mars 2013 avec M. Guy SEVESSAND, président directeur général assisté de M. Laurent FILLION, directeur délégué.

Lors de sa séance du 16 avril 2013, la chambre a formulé des observations provisoires qui ont été adressées le 13 juin 2013 à M. Guy SAVESSAND, ainsi que, pour celles le concernant, à M. Guy BOUCHAGE et aux personnes nominativement ou explicitement mises en cause.

Après avoir examiné les réponses écrites, la chambre, lors de sa séance du 8 octobre 2013, a arrêté les observations définitives reproduites ci-après.

2- PRESENTATION DE LA SOCIETE

2.1- Les statuts

La SEMAB a été créée le 1^{er} mars 1989 sous la forme d'une société anonyme d'économie mixte (SEM) avec pour dénomination « société d'économie mixte Arêches-Beaufort ». En tant que société anonyme, ses modalités de fonctionnement sont soumises aux dispositions du code de commerce sous réserve des prescriptions particulières du CGCT relatives aux sociétés d'économie mixte.

L'objet social de la SEM est défini comme suit:

- ♦ *« L'aménagement, l'exploitation et l'entretien de l'ensemble des moyens sportifs et touristiques de toutes natures installés ou à installer sur le site de la station d'Arêches Beaufort et plus particulièrement de l'ensemble des remontées mécaniques et pistes de ski,*
- ♦ *l'amélioration de la fréquentation de la station par tous moyens, notamment par l'administration du parc immobilier existant ou à créer,*
- ♦ *le développement de la station par tous moyens, notamment grâce à sa promotion commerciale,*

- ♦ *et généralement, toutes opérations commerciales, industrielles, financières, mobilières ou immobilières pouvant se rapporter directement ou indirectement ou être utiles à l'objet social ou susceptible d'en faciliter la réalisation. »*

L'objet de la SEMAB concerne essentiellement l'exploitation de la station de sports d'hiver d'Arêches-Beaufort. Elle a été créée dans l'objectif d'assurer le rôle de fermier au profit de la commune de Beaufort-sur-Doron, et son niveau d'activité repose quasi-exclusivement sur cette délégation de service public.

2.2- Le capital social

Initialement de 407 038 €, le capital social de la SEMAB s'élève désormais à 669 045 €, soit une augmentation de plus de 50 % depuis sa création. Il est composé de 44 603 actions d'une valeur nominale de 15 €.

La SEMAB a procédé à deux augmentations de capital. La première, en février 2009, l'a porté à un montant de 491 370 €. A cette occasion, la société CADS Développement a majoré sa participation, et la société « Savoie Stations Participation » (SEM principalement détenue par le département de la Haute-Savoie), est entrée au capital à hauteur de 77 250 €.¹

La SEMAB a réalisé, en 2010, une seconde augmentation de capital conduisant à son montant actuel de 669 045 €. Cette opération s'est traduite par la prise de participation de la SAFIDI, filiale d'EDF, au sein de la SEMAB, pour un montant de 77 250 €. Cette ouverture du capital à de nouveaux actionnaires privés a eu pour corollaire l'accroissement de la participation de la commune. Le capital est principalement réparti comme suit : 55,52 % pour la commune, et autour de 11,5 % pour chacun des actionnaires privés, Safidi SA, SSP et CADS.

2.3- La gouvernance

La SEMAB a opté pour une structure de gestion reposant sur un conseil d'administration dont la composition a évolué parallèlement à celle du capital social. Initialement composé de 10 membres dont 7 pour la commune, ce conseil est désormais composé de 11 membres (y compris l'administrateur du nouvel actionnaire SSP) dont 6 pour la commune.

La SEMAB, en application de l'article 22 bis de ses statuts, a choisi de désigner un président directeur général cumulant les fonctions de président du CA et de directeur général de la société. M. Guy Bouchage a occupé cette fonction jusqu'au début de l'année 2008 (exercice 2007/2008). M. Guy Sevechand a été élu le 11 avril 2008 par le conseil d'administration pour lui succéder. Le PDG dispose de larges prérogatives lui permettant de représenter et d'engager la SEM vis-à-vis des tiers. Par délibération du 11 juillet 2008, le conseil d'administration de la SEMAB a fixé le montant de l'indemnité mensuelle du PDG à 611 €.

Jusqu'au début de l'année 2009, le président directeur général était assisté d'un directeur salarié. A la suite de sa démission, la SEMAB a envisagé de conclure une convention d'assistance au management dont l'objet porte sur la sélection des candidats au poste de directeur de la SEM et sur l'aide à l'amélioration de la gestion administrative et financière de l'entreprise.

A cette fin, la SEMAB a conclu, le 6 novembre 2009, un marché public en procédure

¹ NB : Par ailleurs, la SSP a accordé à la SEMAB une avance en compte courant d'un montant de 100 000 €, avance dont elle n'a jamais demandé le remboursement (cf. analyse financière).

adaptée, conformément à l'ordonnance n°2005-649 du 6 juin 2005. Une commission a examiné les offres de prestations de services et a proposé au conseil d'administration de retenir la SEDS pour un an renouvelable, et pour un montant de 130 000 € HT (environ 150 000 € TTC). La SEDS est une des filiales de Savoie Stations Participation (SSP), SEM départementale actionnaire de la SEMAB depuis février 2009².

Cette démarche soulève certaines réserves. Ainsi, les délibérations des instances de la SEMAB ne mettent pas en évidence les bénéfices attendus par la société en recourant à une convention de prestation de services plutôt qu'à une procédure classique de recrutement d'un directeur salarié. Or, l'intervention d'un tiers dans l'exercice des fonctions de direction d'une entreprise, outre sa fragilité juridique, ne peut se concevoir sans être justifiée par des impératifs clairement établis. Par ailleurs, l'absence de délibération ou de compte-rendu de la commission d'études des offres ne permet pas de s'assurer de la parfaite transparence de ce choix.

En l'espèce, la SEDS a proposé M. Laurent Fillion en tant que directeur délégué, ce que la SEMAB a accepté. La SEDS a également fourni un appui en matière de gestion administrative, commerciale, financière et dans le domaine de la communication et de l'ingénierie : elle a notamment désigné un responsable commercial coordonnant l'action de l'office de tourisme et de la SEMAB³ et piloté une étude de l'offre tarifaire de la station (sous-traitée à la société G2A). En 2010, au terme du marché, la SEMAB a conservé M. Fillion en tant que directeur salarié, poste qu'il occupe actuellement.

3- SITUATION FINANCIERE

3.1- Le bilan

Les bilans de la SEMAB de 2007 à 2011 font ressortir une baisse des ressources internes en 2010/2011 en dépit des hausses successives du capital social (conséquence principalement de l'enregistrement des déficits des trois derniers exercices), et par ailleurs, une chute des autres créances et des dettes fiscales suite à une opération de récupération de TVA enregistrée en 2007/2008.⁴

L'article 30 du contrat d'affermage instaure un mécanisme de récupération par la SEMAB de la TVA portant sur les biens acquis pour l'exploitation des remontées. La société reverse ensuite à la commune la part de TVA relevant des investissements demeurant à la charge de la collectivité. Cette opération affecte à la fois le passif (dettes fiscales) et l'actif circulant (autres créances).

La diminution de moitié des créances clients, observée entre 2007 et 2011, résulte du changement de la date du paiement des prestations de secours en montagne par la commune. Depuis 2010, la commune verse la somme concernée avant la clôture de l'exercice social.

² Nb : l'administrateur représentant de la SSP s'est abstenu lors des délibérations du CA ayant trait au choix de SEDS en tant que prestataire de services.

³ Cette démarche s'est par ailleurs prolongée par la mise en place de conventions de partenariat entre les deux organismes.

⁴ L'annexe n°1 présente de manière plus détaillée les différents éléments du bilan.

En euros	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011		2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011
Actif immobilisé	380 000	562 000	451 000	365 000	Ressources internes	518 000	584 000	726 000	576 000
Immobilisations incorporelles	0	50 000	48 000	44 000	Fonds propres	518 000	584 000	705 000	570 000
Immobilisations corporelles	380 000	512 000	403 000	321 000	Provisions	0	0	21 000	6 000
Immobilisations financières	0	0	0	0	Comptes courants	0	0	0	0
Actif circulant	985 000	704 000	692 000	631 000	Ressources externes	847 000	682 000	417 000	420 000
Stocks et encours	53 000	65 000	61 000	90 000	Dettes financières	129 000	278 000	173 000	101 000
Créances clients	72 000	98 000	39 000	33 000	Dettes fournisseurs	153 000	177 000	95 000	170 000
Autres créances	503 000	222 000	226 000	186 000	Dettes fiscales	557 000	194 000	146 000	149 000
Trésorerie	357 000	319 000	366 000	322 000	Autres dettes	8 000	33 000	3 000	0
ACTIF	1 365 000	1 266 000	1 143 000	996 000	PASSIF	1 365 000	1 266 000	1 143 000	996 000

Le niveau de liquidité de la société demeure assez stable sur la période. Le niveau de trésorerie s'avère satisfaisant.

En euros	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	Evolution
Fonds de roulement	267 000	300 000	448 000	306 000	14,6 %
Besoin en fonds de roulement	-90 000	-19 000	82 000	-16 000	/
Trésorerie	357 000	319 000	366 000	322 000	-9,8 %

Le fonds de roulement a été constamment positif, et le besoin en fonds de roulement a dégagé des ressources à l'exception de l'exercice 2009/2010. Il n'est pas surprenant dans ces conditions qu'à l'exception de l'exercice 2009/2010, la trésorerie a excédé le montant du fonds de roulement.

Le ratio de liquidité générale, mesurant la liquidité d'une entreprise et sa capacité à rembourser ses dettes à court terme est bon, supérieur à 200 % en 2011⁵. Le niveau de liquidités de l'entreprise est donc suffisant pour écarter un risque de cessation d'activités à très court terme.

Le passif fait apparaître, en dépit d'une augmentation de plus des deux tiers du capital social (400 500 € à 669 045 €), une baisse des capitaux propres à compter de l'exercice 2010/2011.

PASSIF	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011
Capital social	400 000 €	491 000 €	669 000 €	669 000 €
Primes d'émission, de fusion, d'apport	-	27 000 €	27 000 €	27 000 €
Réserves	104 000 €	117 000 €	66 000 €	9 000 €
Résultat de l'exercice	14 000 €	-51 000 €	-57 000 €	-133 000 €
Capitaux propres	518 000 €	584 000 €	705 000 €	572 000 €

⁵ Ce ratio est calculé de la manière suivante : actif circulant / dettes à court terme.

La part des capitaux propres dans le capital social décroît annuellement.

En %	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011
Part des capitaux propres	129 %	119 %	105 %	85 %

3.2- Le compte de résultat

Le résultat net, déficitaire depuis trois exercices, s'accroît d'année en année pour atteindre un montant de 133 000 € en 2010/2011.⁶ Ce déficit est lié en 2011 à la faible fréquentation de la station lors des vacances de printemps. La SEMAB a estimé que les deux dernières semaines d'activité de la saison 2010/2011 ont pénalisé le chiffre d'affaires de 75 000 € environ.

Ce « manque à gagner » n'a pas été compensé par des excédents générés en pleine saison (le mois de février représentant 40 % du chiffre d'affaires).

La question de l'adéquation entre les modalités d'ouverture et la rentabilité commerciale de la SEMAB se pose inmanquablement⁷. Le ratio de rentabilité commerciale⁸, qui mesure la capacité à générer un profit à partir de son activité, est constamment nul ou légèrement négatif.

En euros	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	Evolution
Montant net du chiffre d'affaires	2 848 000	3 076 000	2 883 000	2 892 000	1,5 %
Reprises sur provisions (et transferts de charges)	10 000	3 000	5 000	18 000	80 %
Autres produits	58 000	41 000	39 000	24 000	-59 %
Total des produits d'exploitation	2 916 000	3 120 000	2 927 000	2 934 000	0,6 %
Achats, stocks et charges externes	1 236 000	1 361 000	1 513 000	1 402 000	13,4 %
Impôts, taxes et versements assimilés	157 000	180 000	139 000	94 000	-40,1 %
Charges de personnel	1 372 000	1 462 000	1 245 000	1 410 000	2,8 %
Dotations aux amortissements et aux provisions	116 000	153 000	184 000	156 000	34,5 %
Total des charges d'exploitation	2 882 000	3 157 000	3 081 000	3 064 000	6,3 %
RESULTAT D'EXPLOITATION	34 000	-37 000	-154 000	-130 000	
RESULTAT FINANCIER	22 000	-7 000	-12 000	-3 000	
RESULTAT EXCEPTIONNEL	-35 000	-7 000	100 000	0	
RESULTAT NET	14 000	-51 000	-57 000	-133 000	

La principale cause du déficit d'exploitation résulte d'une stagnation des recettes qui ne suffisent plus à compenser l'augmentation régulière des charges.

Le résultat exceptionnel constaté en 2009/2010 (100 000 €), traduit la décision de la société actionnaire « Savoie Stations Participation » de ne pas demander le remboursement de l'avance en compte courant qu'elle avait accordée à la SEMAB. Cet abandon de créance a été comptabilisé en recette exceptionnelle. Sans l'apport de ce résultat exceptionnel, le résultat net de la société aurait atteint un déficit de 157 000 €.

⁶ Cf. Annexe II détaillant le compte de résultat complet.

⁷ NB : la société et la commune ont décidé pour la saison 2012/2013 d'avancer la fermeture des remontées mécaniques au 1^{er} avril sans attendre les vacances de printemps afin de limiter les pertes d'exploitation.

⁸ Rentabilité commerciale = résultat net / CA.

La dégradation du résultat se traduit par une forte baisse de l'autofinancement. La capacité d'autofinancement est très faible en 2010/2011.

	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011
Capacité d'autofinancement ⁹	155 000 €	106 000 €	122 000 €	5 000 €

Selon les informations recueillies, l'exercice 2011/2012 marquerait une moindre détérioration du résultat net (déficit de 20 000 € environ) alors que les conditions d'enneigement ont été bonnes.

3.2.1- Les charges

Les charges sont contenues, n'augmentant que d'environ 6 % en 4 ans, ce qui correspond approximativement à l'inflation constatée sur la même période. Il en est ainsi des charges de personnel dont la hausse se limite à moins de 3 %.

La baisse de ces charges de personnel enregistrée en 2009/2010 est la conséquence de la mission de management opérationnel menée par la société SEDS : la rémunération du directeur ayant été enregistrée en prestation de services.

Les effectifs n'ont pas évolué depuis 2007, 76 personnes dont 14 permanents. Ils comprennent notamment 40 conducteurs de remontées mécaniques, 10 pisteurs, 10 daineurs, 10 caissières...

La partition du domaine skiable en deux secteurs aux interconnexions limitées (Grand-Mont et Planay) ne facilite pas la réalisation d'économies en personnel d'exploitation.

Quelques postes de charges externes (1,4 M€ en 2010/2011) pèsent fortement sur la formation du résultat:

	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	Evolution
60 - Achats et stocks	423 000 €	501 000 €	477 000 €	512 000 €	21,0 %
<i>Dont 602 - Achats stockés</i>	<i>126 000 €</i>	<i>149 000</i>	<i>136 000</i>	<i>152 000</i>	<i>20,6 %</i>
<i>Dont 606 - Achats non stockés</i>	<i>262 000 €</i>	<i>336 000</i>	<i>307 000</i>	<i>321 000</i>	<i>22,5 %</i>
61/62 Services extérieurs	813 000 €	860 000 €	1 035 000 €	890 000 €	9,5 %
<i>Dont 613 - Locations</i>	<i>384 000€</i>	<i>412 000</i>	<i>400 000</i>	<i>414 000</i>	<i>7,8 %</i>
<i>Dont 615 - Entretien et réparations</i>	<i>111 000 €</i>	<i>66 000</i>	<i>94 000</i>	<i>76 000</i>	<i>-31,5 %</i>
<i>Dont 616 - Primes d'assurances</i>	<i>75 000 €</i>	<i>89 000</i>	<i>94 000</i>	<i>94 000</i>	<i>25,3 %</i>

Il en est ainsi des achats (compte 60) qui ont fortement progressé en raison du renchérissement du prix de l'énergie et de l'eau, ressources qui sont davantage utilisées en période de faible enneigement pour produire de la neige de culture. La majoration des primes d'assurance reflète également l'évolution des prix du marché.

Les dépenses liées aux fournitures d'ateliers (compte 602) ont augmenté, essentiellement en raison du faible niveau des dépenses de l'exercice 2007/2008 (année de réfection par la commune de certaines remontées mécaniques ce qui a réduit les besoins en pièces d'entretien), et du renchérissement de ces mêmes pièces au cours des derniers exercices.

⁹ CAF = Résultat + dotations aux amortissements et provisions – reprises sur provisions + valeurs comptables des actifs cédés – produits de cession des actifs cédés.

Les services extérieurs (comptes 61 et 62) ont connu une hausse de seulement 9,5 % compte tenu de la diminution conséquente du compte « entretien et réparations » : - 31,5 % sur la période.

Les charges de locations (compte 613) ont peu augmenté. Elles recouvrent essentiellement la redevance d'utilisation des équipements du domaine skiable versée par le fermier à la commune qui n'a pas demandé le versement de l'intégralité de la redevance à laquelle elle avait droit au regard des dispositions du contrat d'affermage. Ces charges auraient dû progresser plus nettement (de 400 000 €) si la commune n'avait pas consenti à abandonner une partie de ses créances.

3.2.2- Les recettes

Le problème essentiel rencontré par la SEMAB est la stagnation des produits d'exploitation. Leur évolution depuis l'exercice 2007/2008 est faible. Le chiffre d'affaires n'a progressé que de 1,5 % en 4 ans ce qui s'avère insuffisant au regard des charges d'exploitation qui augmentent mécaniquement (inflation, amortissements...).

L'évolution du chiffre d'affaires recouvre une baisse de fréquentation sensible (effet volume) insuffisamment compensée par une augmentation des tarifs (effet prix).

Deux facteurs essentiels expliquent le manque de fréquentation :

- *Les conditions d'enneigement insuffisantes.*

L'exploitation du domaine skiable est par nature fortement dépendante des conditions d'enneigement : l'absence d'enneigement pénalise la fréquentation.

La station d'Arêches-Beaufort, située en moyenne montagne, est exposée aux aléas d'enneigement. A cet égard, les saisons 2009/2010 et 2010/2011 ont été insatisfaisantes ce qui s'est traduit par un résultat d'exploitation particulièrement déficitaire.

- *L'attractivité commerciale de la station*

Le manque d'enneigement n'explique pas complètement le déficit comptable relevé. Ainsi, la saison 2011/2012 a connu un déficit en dépit d'un bon enneigement.

Dès lors, la question de l'attractivité de la station (politique tarifaire, promotion du domaine, niveau d'hébergement, qualité du service rendu par l'exploitant) se pose.

4- L'EXPLOITATION DU DOMAINE SKIABLE

4.1- La conclusion de la convention d'affermage

La convention d'affermage a été conclue le 16 août 2004 pour une durée de 12 ans. La commune s'est appuyée sur un prestataire privé pour conduire cette démarche (détermination des besoins, rédaction des documents de consultation...).

La SEMAB n'a pu produire certaines annexes finalement obtenues auprès de la commune.

L'article 1^{er} du contrat d'affermage prévoit pourtant qu'un « cahier des charges » est annexé à la convention.

Si la commune a transmis le cahier des charges de la consultation menée lors de la conclusion de la convention en 2004, ce document n'a jamais été formellement annexé au contrat. Il importe que la SEMAB veille, au même titre que la commune, à la bonne conservation de l'ensemble des documents contractuels fondant l'affermage.

4.2- Les missions confiées au délégataire

Le partage des missions et de la responsabilité entre le délégant et son fermier correspond à la division classique des tâches d'un contrat d'affermage. La commune est propriétaire des ouvrages exploités et les met à disposition du délégataire, elle assure l'ensemble des investissements nécessaires à leur bon fonctionnement et à leur renouvellement. Seuls les travaux d'entretien courant relèvent de la SEMAB, dans le cadre de son obligation de conservation en bon état des installations. La distinction entre grosses réparations et entretien courant a été clairement déterminée en fonction d'un seuil de 20 000 € au-delà duquel la charge incombe à la commune.

Le fermier est en revanche chargé de l'exploitation du domaine skiable dont le champ, défini à l'article 2 de la convention d'affermage, comprend la gestion du réseau de remontées mécaniques, l'entretien, le balisage, la surveillance des pistes et la gestion d'un réseau de protection contre les risques naturels (avalanches).

Au regard de ces dispositions, la SEMAB est essentiellement responsable des personnels nécessaires à l'exploitation du domaine skiable (commercialisation, entretien des pistes, fonctionnement des remontées...), de l'acquisition des engins d'exploitation autres que les remontées (dameuses...) en période hivernale (des vacances scolaires de Noël aux vacances de printemps).

Ce contrat prévoit également que le fermier « *s'engage à apporter à la commune des prestations de service nécessaires à l'organisation des secours (...). Une convention spécifique annuelle¹⁰ établie conformément au décret du 3 mars 1987 est annexée [à la convention d'affermage].* » La convention de secours charge « *le prestataire d'assurer des prestations de secours aux skieurs sur les pistes et à toutes personnes accidentées, blessées ou en détresse, dans le cadre de la mission d'organisation et de distribution des secours qui incombe au Maire.* »

En l'espèce, le maire confie à l'exploitant l'exécution des décisions qu'il édicte en matière de secours. A ce titre, la commune prend en charge les frais engagés dans le cadre de cette mission. Elle « *verse au prestataire un forfait de prestation équivalent à 13 % des frais matériels et de personnel relatifs à la sécurisation du domaine et à l'organisation des opérations de secours* » ainsi que « *l'intégralité des frais de secours facturés, à l'exception des frais non recouverts [auprès des usagers] suite à des erreurs incombant au prestataire* », soit environ 60 000 €.

La SEMAB doit par ailleurs financer 25 % du coût global du service des navettes, mis en place par les communes, et principalement utilisé par les usagers des remontées mécaniques. En vertu du contrat d'affermage, une convention spécifique devait régir ce point particulier. Toutefois, les parties n'ont pas conclu une telle convention, la SEMAB se contentant de s'acquitter du montant annuellement arrêté par la commune.

¹⁰ A noter que la convention de secours prévoit qu'elle est reconduite par tacite reconduction. La commune et la SEMAB n'ont donc conclu qu'une convention en 2004, toujours en vigueur.

4.3- Les difficultés rencontrées par le délégataire

Le chiffre d'affaires a régressé depuis l'exercice 2009/2010, ce qui n'a pas permis d'absorber la croissance des charges et a abouti à des déficits. Ces données financières traduisent une moindre fréquentation de la station (baisse du nombre de journées réalisées et des forfaits vendus).

	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	Evolution
Chiffre d'affaires	2 848 000 €	3 076 000 €	2 883 000 €	2 892 000 €	2 %
Nombre de journées	250 000	272 000	235 000	222 000	-11 %
Nombre de forfaits	125 000	127 000	111 000	92 000	-26 %

Cette dégradation est notamment due aux mauvaises conditions d'enneigement lors de la période sous revue. Ce manque d'enneigement n'a été qu'en partie compensé par l'utilisation d'équipements de production de neige de culture (de 2009 à 2011) lesquels sont à l'origine de l'eau consommée jusqu'en 2010/2011.

En m ³	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012
Volume d'eau consommée	16 000	27 000	39 000	38 000	9 000
volume de neige produite	32 000	55 000	79 000	75 000	18 000

La station est également handicapée par la difficile liaison entre ses deux secteurs et par une offre d'hébergement ne correspondant pas parfaitement aux besoins de la clientèle. En dépit des études réalisées par la commune, le premier handicap n'a pas trouvé de solution à cause principalement de la topographie du lieu et du coût financier de sa correction.

Concernant l'hébergement, la commune compte environ 5 000 lits, répartis entre une dizaine d'hôtels, des centres de vacances et des particuliers. Elle souhaite accroître le nombre de lits et leur qualité. Le développement de véritables résidences de tourisme apparaît être un facteur de développement incontournable et la SEMAB attend de cette réalisation une augmentation de ses recettes d'exploitation.

Dès 2009, deux projets portés par des promoteurs privés ont été envisagés : le Pré d'Alice (200 à 250 lits) au Planay, les Chalets du Beaufortain (500 lits) au départ du télésiège du Grand Mont à Arêches. Ces deux projets ont cependant été abandonnés.

Ces décisions sont essentiellement la résultante de l'évolution des conditions économiques (durcissement du recours à l'emprunt, incertitudes portant sur le développement du secteur...) et la concurrence des projets de résidences touristiques entre les stations (les projets à forte valeur ajoutée étant privilégiés au détriment des autres).

La commune a lancé à son tour un projet de résidence de tourisme dénommée Frepparaz en prévoyant son ouverture fin 2015. Cette résidence disposerait d'une capacité de 550 lits pour un investissement d'environ 18 M€. La commune envisage un portage de l'opération immobilière par la SAS Développement dans le cadre d'un bail emphytéotique.

En l'état actuel du projet, la SEMAB, ne disposant d'aucune marge de manœuvre financière, ne serait pas amenée à tenir un rôle significatif dans l'exploitation de cette résidence. Elle serait, tout au plus, en relation avec l'exploitant pour concevoir des produits de séjour comportant à la fois l'hébergement et l'accès aux pistes de la station.

4.4- La politique tarifaire

Les tarifs sont fixés par le conseil municipal sur proposition de la SEMAB, en vertu de l'article 27 de la convention d'affermage. Les tarifs de base¹¹ ont augmenté, depuis 2007, sensiblement, de 15 à 20 % par catégorie, cette progression étant supérieure à l'inflation (de 7 % environ).

Le diagnostic de l'offre tarifaire, réalisé par la société G2A en 2009, relève que l'essentiel de la clientèle utilise des titres de court séjour : ils représentent 80 % des titres vendus et 40 % du chiffre d'affaires. Il résulte des données fournies par la SEMAB que la progression du prix moyen du forfait, compte tenu de la structure des achats, est plus proche de 13 %. Les tarifs pratiqués semblent quant à eux concurrentiels : ils figuraient en 2009 parmi les moins élevés du marché, mais cet avantage incontestable est à relativiser dans la mesure où la station propose un prix au kilomètre de piste parmi les plus chers du marché, compte tenu de la taille du domaine.

La hausse des prix des forfaits, réalisée sous le contrôle étroit de la commune, ne semble pas avoir eu d'effet dissuasif sur la clientèle. Elle a en revanche permis d'assurer une moindre baisse du chiffre d'affaires en compensant en partie la baisse de la fréquentation. Cependant une hausse continue des tarifs pourrait réduire la compétitivité de la station à moyen terme.

4.5- Le poids de la redevance d'affermage

Au-delà du problème de fréquentation, l'évolution de certaines charges est de nature à renforcer le déficit. C'est particulièrement le cas de la redevance d'affermage, instaurée par l'article 28 du contrat d'affermage¹².

Cette redevance d'affermage, contrepartie du droit d'utiliser les biens affectés au service délégué, d'un montant égal à l'amortissement technique des équipements réalisés par la collectivité, est de 480 074 € la première année. Elle est révisée en fonction des investissements réalisés par la commune sur les remontées mécaniques. Les modalités de calcul de la redevance impliquent donc que si la commune de Beaufort n'investit pas dans les équipements affermés (remontées mécaniques...), les amortissements, et par conséquent la redevance, tendent à décroître. En revanche, si la commune investit fortement, le montant de la redevance augmente mécaniquement les années suivantes.

Bien que la redevance ait peu varié entre 2004 et 2009, elle s'est avérée très rapidement trop lourde au vu de l'évolution des résultats de la SEMAB. En conséquence, une série d'avenants a été conclue, minorant, dès l'exercice 2006/2007, le montant de la redevance.

	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011
Redevance théorique	480 074 €	473 366 €	445 159 €	463 643 €	478 986 €	779 616 €	766 221 €
Redevance versée	480 074 €	473 366 €	345 159 €	363 643 €	378 986 €	361 530 €	364 621 €

¹¹ Tarif adulte normal hors opération de promotion.

¹² La perception d'une redevance constitue une obligation légale de l'affermage (cf. article L. 2125-1 du CGPPP) contrairement à l'instauration de la taxe sur les remontées mécaniques (cf. article L. 2333-49 du CGCT) que la commune n'a pas choisi de percevoir.

Un décalage croissant entre le montant théorique de la redevance qui aurait résulté de la simple application des termes du contrat d'affermage, et la redevance effectivement perçue après modification de cette convention par des avenants, est observé. Alors que le montant de la redevance aurait dû croître entre 2004 et 2011 de 60 %, en application de l'article 29 de la convention initiale, l'intervention d'avenants en a réduit le montant de près de 25 %.

Pour justifier les avenants, la SEMAB et la commune avancent que 500 « lits banalisés » devaient être construits afin d'améliorer l'attractivité de la station et donc le chiffre d'affaire de la SEMAB. Les parties ont décidé de diminuer de 100 000 € le montant de la redevance annuelle. Certes, l'article 29 de la convention prévoit que la redevance pourra être révisée compte tenu de l'avancement du « programme de construction de lits ». Toutefois, l'obligation pesant sur la commune n'est pas précisément définie (absence de calendrier, étendue du programme) dans les documents contractuels ce qui fragilise les avenants se fondant sur une méconnaissance du contrat d'affermage initial.

De surcroît, une autre série d'avenants adoptée dès 2009 a des conséquences sur le niveau de la redevance. En effet, la commune a rénové en 2008 son parc de remontées mécaniques datant des années 1980 en consacrant plus de 10 M€ au secteur du Planay. Dans ces conditions, l'amortissement technique, et donc la redevance d'affermage, aurait dû fortement augmenter dès l'exercice 2009/2010, de plus de 300 000 €.

La hausse de la redevance 2009/2010 s'est avérée problématique pour la SEMAB déjà déficitaire de près de 50 000 €. Un surcoût de 300 000 € est à mettre en regard d'une trésorerie d'un montant équivalent. Devant le risque d'entraîner un déséquilibre financier grave pour la SEMAB, la commune a accepté par avenant de « différer » le surplus de redevance généré par la rénovation de son parc. La durée du différé, non précisée contractuellement, a été de deux ans.

Ces faits démontrent les limites du mécanisme contractuel : si les investissements du domaine skiable valorisent les conditions d'exploitation (attractivité), l'exploitant ne tire l'intégralité des bénéfices liés à cette opération que quelques saisons plus tard.

Les parties ont modifié, en conséquence, par un avenant de mai 2009, les modalités de calcul de la redevance d'affermage. Celle-ci est désormais divisée en deux parts :

- ♦ 1ère part = 1/3 de l'amortissement technique des biens affermés ;
- ♦ 2ème part = part proportionnelle au chiffre d'affaires des remontées mécaniques hors taxe :
 - Taux de redevance de 50 % sur la tranche de chiffre d'affaires comprise entre 2,7 M€ et 2,8 M€ ;
 - Taux de redevance de 75 % sur la tranche de chiffre d'affaires supérieure à 2,8 M€.

4.6- La recherche de partenariat avec d'autres stations

L'amélioration de la situation financière de la SEMAB repose sur un renforcement de l'attractivité de la station. Deux axes de réflexion sont déjà en partie identifiés par les acteurs locaux : le développement de l'offre d'hébergement et celui de la politique de commercialisation ; la SEMAB n'étant concernée que par la commercialisation.

La SEMAB a recherché à nouer des partenariats pour favoriser son développement commercial. Elle a ainsi créé, avec d'autres exploitants de domaines skiables, le GIE Skiogrande qui a pour objet « *la commercialisation de titres de transports permettant l'accès aux domaines skiables exploités par les membres du groupement ainsi qu'une marque commerciale commune...* »¹³.

Le GIE s'est consacré à la mise en place d'un « skipass » proposant des tarifs préférentiels dans les domaines skiables des stations membres. Ce système a été principalement conçu pour une clientèle de proximité, c'est-à-dire les habitants de la région ayant une pratique journalière du ski.

Malgré des orientations prometteuses, les premiers résultats de cette stratégie s'avèrent plus que mitigés : le surplus de fréquentation s'est avéré en effet très faible.

Saison	Adhésions		Cartes (supports)		Consommation (Journées skieurs)			
					Total		Arêches-Beaufort	
	Total	Recettes	Nombre	Recettes	Nombre	Recettes	Nombre	Recettes
2009/2010	0	0	0	0	899	0	188	0
2010/2011	1 653	4 698 €	569	1 540 €	2 491	48 803 €	170	2 979 €
2011/2012	1 501	3 530 €	457	2 285 €	4 124	100 321 €	337	6 647 €

La SEMAB a indiqué qu'à l'issue de la première saison (2009/2010), le GIE avait enregistré une perte d'environ 100 000 €. Elle explique ce mauvais résultat par des dépenses importantes liées à la mise en place de la structure (système informatique, site internet) et par des opérations promotionnelles visant à faire connaître le produit « skipass ». C'est pourquoi, il a été décidé que les stations laisseraient au GIE l'intégralité des recettes des journées skieurs consommées jusqu'à ce que la situation financière redevienne positive : la SEMAB n'a bénéficié d'aucun versement à ce jour.

4.7- La recherche de partenariat avec l'office de tourisme

La priorité donnée par la SEMAB à l'augmentation de la fréquentation s'est traduite par la recherche d'une promotion accrue de la station. L'intervention de la SEDS en 2009/2010 a comporté le recrutement d'un responsable commercial. A la fin de cette période, la SEMAB a recherché le meilleur vecteur de promotion ce qui l'a conduit à se rapprocher de l'office de tourisme.

Cet office est chargé de la promotion de l'ensemble de la station. Il est adossé à une centrale de réservation qui assure la commercialisation de l'ensemble des forfaits (notamment les séjours longs).

L'office de tourisme dispose par ailleurs de relais auprès des différents acteurs touristiques de la station : c'est notamment le cas des hébergeurs privés référencés par l'office.

L'objet social de la SEMAB et celui de l'office de tourisme présentent à l'évidence de nombreux points de convergence. Dès lors, ces deux organismes ont décidé, par voie de convention, de créer des « services communs » dans le domaine de la commercialisation et de la communication.

¹³ Le GIP est doté de la personnalité morale mais ne dispose pas de capital social, ce que permet le code de commerce. Le président de son conseil d'administration est un représentant de la SEDS et son contrôleur de gestion est l'ancien directeur de la SEMAB.

Les parties ont conclu une convention de coopération commerciale à compter du 1^{er} janvier 2011 pour une durée de trois ans, reconductible tacitement. En vertu de celle-ci, un responsable commercial commun a été nommé auprès de l'office de tourisme sous l'autorité hiérarchique de son directeur. L'intéressé est en charge de la mise en œuvre d'une politique de commercialisation et de promotion communément arrêtée par la SEMAB et l'office au sein d'un comité de pilotage. Sa rémunération doit être prise en charge par l'office, la SEMAB finançant cependant une quote-part fixée initialement à 19 000 €, montant révisé annuellement.

L'office de tourisme et la SEMAB ont par ailleurs conclu une seconde convention portant sur le recrutement d'un webmaster PAO à compter du 1^{er} janvier 2012 pour une durée reconductible de 2 ans. Ce webmaster est chargé de l'exploitation des sites internet, des réseaux sociaux et de la publication assistée par ordinateur (PAO). Le mécanisme de rémunération est similaire à celui mis en place en matière de commercialisation. La quote-part versée à l'office de tourisme par la SEMAB est de 5 000 €.

La mise en place de ces dispositifs devrait permettre d'assurer une interface entre ces deux structures complémentaires tout en mutualisant les dépenses de personnel.

La SEMAB devra cependant veiller, comme pour toute coopération de ce type, à évaluer précisément les avantages et contraintes (notamment du point de vue financier) avant le terme de ces conventions, soit en 2014.

ANNEXE I

BILAN DETAILLE

ACTIF (Valeurs nettes) (en K€)	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	Evolution
Immobilisations incorporelles	0	50	48	44	
Immobilisations corporelles	380	512	403	321	-16 %
Terrains	3	2	2	1	-67 %
Installations techniques, matériel et outillage	220	428	327	245	11 %
Autres immobilisations corporelles	124	82	74	60	-52 %
Immobilisations corporelles en cours	33	0	0	15	-55 %
Immobilisations financières	0	0	0	0	
Actif immobilisé	380	562	451	365	-4 %
Matières premières, approvisionnements	51	58	57	51	
Avances et acomptes versés sur commandes	2	7	4	39	
Créances clients et comptes rattachés	72	98	39	33	-54 %
Autres créances	417	60	65	47	-89 %
Valeurs mobilières de placement	312	201	150	205	-34 %
Disponibilités	45	118	216	117	160 %
Charges constatées d'avance	86	162	161	139	62 %
Actif circulant	985	704	692	631	-36 %
ACTIF	1 365	1 266	1 143	996	-27 %

PASSIF	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	Evolution
Capital social	401	491	669	669	67 %
Primes d'émission, de fusion, d'apport	0	27	27	27	
Réserves	104	118	66	13	-88 %
Report à nouveau	0	0	0	-4	
Résultat de l'exercice	13	-52	-57	-135	-1 138 %
Capitaux propres	518	584	705	570	10 %
Provisions pour charges	0	0	21	6	
Provisions pour risques et charges	0	0	21	6	
Emprunts auprès des établissements de crédit	129	278	173	101	-22 %
Avances et acomptes	0	0	0	3	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	153	177	95	167	9 %
Dettes fiscales et sociales	557	194	146	149	-73 %
Dettes sur immobilisations	8	33	3	0	-100 %
Emprunts et dettes	847	682	417	420	-50 %
PASSIF	1 365	1 266	1 143	996	-27 %

Sources : comptes financiers de la SEMAB

ANNEXE II

COMPTE DE RESULTAT DETAILLE

en K€	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	Evolution
Montant net du chiffre d'affaires	2 848	3 076	2 883	2 892	2 %
Production vendue de services	2 848	3 076	2 883	2 892	2 %
Reprises sur provisions (et transferts de charges)	10	3	5	18	80 %
Autres produits	58	41	39	24	-59 %
Total des produits d'exploitation	2 916	3 120	2 927	2 934	1 %
Achats, stocks et charges externes	1 236	1 361	1 513	1 402	13 %
Achat stockés d'approvisionnements et matières premières	126	149	136	152	21 %
Variation des stocks d'approvisionnements	9	-12	4	7	
Autres achats et charges externes	1 101	1 224	1 373	1 243	13 %
Impôts, taxes et versements assimilés	157	180	139	94	-40 %
Charges de personnel	1 372	1 462	1 245	1 410	3 %
Salaires et traitements	980	1 051	881	1 005	3 %
Charges sociales	392	411	364	405	3 %
Dotations aux amortissements et aux provisions	116	153	184	156	34 %
Dotations aux amortissements sur immobilisations	115	149	162	143	24 %
Dotations aux provisions sur immobilisations	0	0	0	0	
Dotations aux provisions sur actif circulant	1	4	1	13	
Dotations aux provisions pour risques et charges	0	0	21	0	
Autres charges	1	1	0	2	
Total des charges d'exploitation	2 882	3 157	3 081	3 064	6 %
RESULTAT D'EXPLOITATION	34	-37	-154	-130	-482 %
Produits nets sur cessions de V.M.P.	30	5	1	5	-83 %
Total des produits financiers	30	5	1	5	-83 %
Intérêts et charges assimilées	8	12	13	8	0 %
Total des charges financières	8	12	13	8	0 %
RESULTAT FINANCIER	22	-7	-12	-3	-114 %
Sur opérations de gestion	0	1	100	0	
Sur opérations en capital	1	8	0	0	-100 %
Total des produits exceptionnels	1	9	100	0	-100 %
Opérations en capital	36	16	0	0	-100 %
Total des charges exceptionnelles	36	16	0	0	-100 %
<i>sur les bénéfices Impôts</i>	7	0	-9	0	-1
RESULTAT EXCEPTIONNEL	-35	-7	100	0	-100 %
RESULTAT NET	14	-51	-57	-133	

Sources : comptes financiers de la SEMAB