



Chambre régionale des comptes
d'Aquitaine, Poitou-Charentes

Le Président

Bordeaux, le 1^{er} juillet 2013



RECOMMANDE AVEC A.R.

Monsieur le Directeur,

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint le rapport comportant les observations définitives arrêtées par la chambre régionale des comptes sur la gestion de la SEMITOUR-PERIGORD.

Il est accompagné de la réponse reçue à la chambre dans le délai prévu par l'article L. 243-5, alinéa 4, du code des juridictions financières.

Ces observations sont également transmises à l'exécutif de la collectivité territoriale qui a apporté un concours financier à la SEMITOUR-PERIGORD.

Celles-ci devront être communiquées par l'exécutif de cette collectivité territoriale à l'assemblée délibérante au cours de la plus proche réunion dans les conditions de forme prescrites par l'article L. 243-5 du code des juridictions financières.

Après cette réunion, les observations seront communicables à toute personne en faisant la demande.

Veuillez agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de ma considération distinguée.

P.J. : 1

Franc-Gilbert BANQUEY
conseiller maître
à la Cour des comptes

Monsieur le Directeur général de la SEMITOUR-PERIGORD
25, rue Wilson
BP 1024
24001 PERIGEUX Cedex



Chambre régionale des comptes
d'Aquitaine, Poitou-Charentes

RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES

SEMITOUR-PERIGORD

Années 2007 et suivantes

La chambre régionale des comptes d'Aquitaine, Poitou-Charentes a examiné le 6 mars 2013 la gestion de la SEMITOUR-PERIGORD à compter de 2007.

Le contrôle a porté sur l'organisation et le fonctionnement, l'activité, la situation financière et le personnel.

LA SYNTHESE GENERALE DU RAPPORT	3
LA RECAPITULATION DES RECOMMANDATIONS	4
LA PROCEDURE.....	5
I – ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT	6
II – ACTIVITE.....	9
III – SITUATION FINANCIERE.....	16
IV – PERSONNEL	20

LA SYNTHÈSE GÉNÉRALE DU RAPPORT

L'organisation et le fonctionnement

L'organisation et le fonctionnement de la société au cours de la période contrôlée sont dans l'ensemble bien maîtrisés. Toutefois, les statuts ne définissent pas avec précision les compétences respectives des organes institutionnels, ce qui, en termes de gestion, peut nuire à l'efficacité du dispositif institutionnel. De même, la gestion n'est pas entièrement sécurisée du fait de l'insuffisance de formalisation des procédures, en particulier dans le circuit des dépenses et dans celui des recettes provenant des sites exploités. Il en est également ainsi dans la gestion du personnel, en l'absence de contrat de travail pour certains salariés et d'avenants actualisant les contrats quand ils existent. La société est donc appelée à un examen rigoureux de ses pratiques gestionnaires.

L'activité

L'examen de l'activité de la société, à laquelle participe sa filiale, montre que la plupart des sites exploités restent déficitaires. L'équilibre économique de l'affermage conclu avec le Département a été pourtant fort peu contraignant pour la société. S'il a été récemment renégocié, il reste encore peu contraignant dans ses clauses financières. Par ailleurs, l'activité a tendance à stagner. La concession conclue avec le Département présente des caractéristiques très proches, avec surtout un déficit global persistant. La gestion du patrimoine touristique propre de la société, avec le site de Lascaux II, largement excédentaire, reste indispensable pour l'équilibre de la société. Celle-ci est appelée à développer les mesures récentes en faveur d'une meilleure rentabilité des sites gérés. En revanche, la gestion associée de la filiale de la Semitour a été très sensiblement améliorée dans les deux dernières années, avec une recherche active du développement de son activité grâce à un savoir faire reconnu.

La situation financière

L'analyse de la situation financière de la SEMITOUR-PERIGORD et de sa filiale entre 2007 et 2011, révèle une situation satisfaisante, prolongeant la période antérieure, mais avec un fléchissement en fin de période. La dégradation du résultat net de la société en 2011 et la modification de l'équilibre bilanciel sont cependant ponctuelles, liées aux aides financières accordées à la filiale en 2011, en particulier l'abandon de créance consenti. La situation financière de la filiale entre 2008 et 2011 est le reflet de deux périodes distinctes, la phase de démarrage de la société et le retour à un équilibre financier, pris en charge par la société mère, en vue de lui donner les moyens d'assurer son développement.

La société se trouve donc, bien que dans une situation financière non critique, liée au développement de sa filiale, en termes d'activité et de recettes dégagées, et dépendante de gestions de sites non encore rentables qui restent à améliorer.

Le personnel

L'analyse de la gestion administrative des cadres de la société a permis de relever, d'une part, des insuffisances importantes dans la gestion des contrats de travail, et, d'autre part, une formalisation insuffisante des décisions individuelles prises par le directeur général.

LA RECAPITULATION DES RECOMMANDATIONS

La chambre régionale assure un suivi des recommandations qu'elle formule pour la bonne information des assemblée délibérantes et des citoyens

Organisation et fonctionnement

1. régulariser la formalisation du respect des conditions de cumul des mandats des administrateurs
2. veiller au respect des conditions de délai de communication au préfet des délibérations du CA et de l'AG
3. veiller à l'amélioration des pratiques au vu des constats opérés au niveau des dépenses ;
4. veiller à la formalisation des procédures en matière de dépenses et de recettes, au niveau du siège de la société et des sites concernés, de manière à définir des règles de contrôle interne sécurisant les pratiques
5. veiller, au vu du risque financier, à la formalisation des procédures en matière de recettes qui devrait s'inspirer des obligations des régies de recettes publiques

Activité

Pour l'affermage départemental

6. rédiger plus précisément les conditions d'évolution des tarifs ; un paiement plus rapide de la redevance dans la gestion du site du Thot
7. mieux définir les critères de détermination du montant de la redevance, dans la gestion du site du Thot, et dans celle des sites de Cadouin, Biron et Bourdeilles
8. renforcer les modalités de promotion de ces sites en vue du développement de leur fréquentation et d'une gestion plus équilibrée de ces sites

Pour la concession départementale :

9. rédiger plus précisément les conditions d'évolution des tarifs
10. mieux définir les critères de détermination du montant de la redevance et sur les conditions d'une rentabilité des sites en difficultés financières

Pour la location gérance du site du Grand Roc et pour la concession du village de gîtes de Beauclair

11. développer les conditions d'une rentabilité de ces sites

Personnel

12. établir un contrat de travail écrit pour les deux cadres salariés recrutés avant 1998
13. établir systématiquement un avenant pour toutes les modifications affectant les contrats de travail
14. formaliser les décisions individuelles prises par le directeur général

LA PROCEDURE

Le contrôle a été effectué dans le cadre du programme 2012 de la chambre.

Cinq ordonnateurs se sont succédés au cours de cette période : M. Roland LAURIERE, de 2007 à mai 2008 ; M. Jean Michel LAMASSIAUDE, de mai 2008 à février 2009 ; M. Eric DOSSET, de février 2009 à avril 2011 ; Mme Marie-Aleth MOURNAUD, d'avril à juillet 2011 ; M. André BARBE, depuis juillet 2011.

L'ouverture du contrôle a été notifiée aux ordonnateurs successifs et les entretiens préalable prévu par le code des juridictions financières ont eu lieu le 5 septembre 2012 avec les trois derniers ordonnateurs : M. BARBE, Mme MOURNAUD et M. DOSSET.

Lors de sa séance du 16 octobre 2012, la chambre a formulé des observations provisoires qui ont été adressées aux ordonnateurs successifs et une copie de ces observations a été adressée au président du Conseil général de la Dordogne.

Des extraits de ces observations ont également été adressés à M. Bernard CAZEAU, en tant que membre du conseil d'administration de la Sémitour-Périgord, à Mme DOSSET, et au président de la Sasu « Atelier de fac similés du Périgord ».

Monsieur BARBE a répondu à ces observations par lettre du 22 janvier 2013, enregistrée au greffe le 25 janvier.

Monsieur DOSSET a répondu par lettre du 16 janvier, enregistrée le 21 janvier.

Monsieur CAZEAU a répondu par lettre du 22 janvier, enregistrée le 23 janvier 2013.

Aucune réponse des tiers mis en cause n'est parvenue à la chambre à la date de la séance.

Lors de sa séance du 6 mars 2013, la chambre a arrêté les observations définitives qui figurent dans le présent rapport.

I – ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

La Sémitour-Périgord est une société anonyme d'économie mixte locale au capital de 2 096 600 €, détenu par le Département de la Dordogne, seul actionnaire public, à hauteur de 80 %. L'examen de son organisation et de son fonctionnement appelle plusieurs observations.

Conformément aux dispositions de la loi n° 2002-1303 du 29 octobre 2002, une liste des mandats détenus par les administrateurs représentant l'actionnariat privé dans toutes les autres sociétés doit être jointe dans le rapport de gestion du conseil d'administration à l'assemblée générale. Cette liste n'apparaît pas dans les rapports de gestion. Il n'est donc pas possible de contrôler le respect de cette règle. Seul le procès verbal de l'assemblée générale du 27 juin 2008 qui a nommé les deux administrateurs représentant les actionnaires privés, comporte la mention que ceux-ci ont déclaré satisfaire aux obligations relatives au cumul des mandats, ce qui n'est pas suffisant. Le directeur général a fait savoir que cette situation allait être régularisée.

L'article L. 1524-1 du code général des collectivités territoriales dispose que les délibérations du conseil d'administration et des assemblées générales sont communiquées dans les quinze jours suivant leur adoption au représentant de l'Etat dans le département où se trouve le siège social de la société. Il en est de même des comptes annuels et des rapports du commissaire aux comptes. L'examen des délais de communication au cours de la période contrôlée révèle des retards nombreux et parfois importants. Le directeur général a fait savoir que cette situation allait être régularisée.

Les compétences du conseil d'administration ne sont évoquées que brièvement dans les statuts : orientations de l'activité de la société et veille sur leur mise en œuvre. Celles de l'assemblée générale ordinaire ne le sont guère moins : « décisions excédant les pouvoirs du conseil d'administration » ; « toutes questions relatives aux comptes de l'exercice ». Les statuts ne définissent donc pas de répartition précise des compétences.

L'examen des délibérations de l'assemblée générale montre que son rôle se borne essentiellement à statuer sur le rapport d'activité et les comptes de l'exercice clos et à affecter le résultat de l'exercice. Aucun budget prévisionnel n'est présenté, pas plus qu'un programme d'actions détaillé. Dès lors, les compétences effectivement exercées par le conseil d'administration par rapport à celles de l'assemblée générale suscitent l'interrogation sur le caractère limité de celles-ci.

Ces dispositions statutaires sont la reprise de dispositions du code du commerce. La critique ne porte donc pas sur leur légalité, mais elle attire l'attention sur le fait qu'en termes de gestion, des compétences mieux précisées et réparties accroîtraient l'efficacité du dispositif institutionnel. La chambre prend acte du fait que le président du Conseil général a pris bonne note de sa recommandation sur la prise en comptes des rôles respectifs de l'assemblée générale et du conseil d'administration.

Si les statuts ne fixent pour le titulaire de la direction générale que des compétences très générales, ce caractère peu opératoire est cependant compensé par l'existence de délégations de pouvoir données aux directeurs généraux successifs. L'examen de la conformité des pratiques adoptées aux termes des délégations révèle plusieurs insuffisances.

La gestion des dépenses est centralisée. Elles sont gérées par le siège et non par les responsables des sites, ce qui permet de limiter les risques. Néanmoins, deux exceptions existent. La première concerne la gestion des achats de nourriture et de boissons du centre d'hébergement de Rouffiac et du bar restaurant de Trémolat, déléguée aux responsables de

ces activités; la seconde concerne l'achat de fournitures et de petits équipements (« menues dépenses »), qui est déléguée aux responsables des sites sur autorisation préalable du directeur général. Or, pour ces exceptions, aucune note interne ne précise les modalités de suivi et d'exécution des dépenses ainsi assurées. La chambre prend acte de la volonté du directeur général de régulariser cette situation.

Cette insuffisance entraîne plusieurs anomalies dans l'exécution de la procédure de dépense : absence de la mention « service fait » sur les factures qui est une mention substantielle ; signature des factures sans rappel systématique du nom du gestionnaire bénéficiaire de la délégation de signature, de l'entité concernée, et de la clé de répartition qui permet d'affecter la charge à un ou plusieurs sites ; absence systématique de signature du gestionnaire concerné et de toute mention sur les factures relatives aux contrats passés par la SEM avec des prestataires (Orange, Total, abonnement à la boîte postale...), la seule signature étant celle du directeur général sur le moyen de paiement. Une note récente du directeur général du 26 mars 2012 rappelle les mentions à porter obligatoirement sur les factures et les pièces à joindre. La chambre prend acte de la volonté du directeur général de veiller à la bonne exécution de cette note.

Par ailleurs, si l'actuelle directrice adjointe signe les ordres de paiement afférents à certaines dépenses, à l'égal du directeur général, et signe en outre l'ensemble des ordres de paiement en cas d'absence de celui-ci, aucune délégation formalisée n'avait été prise. Le fait que, comme le président et le directeur général, elle dispose de la signature sur les comptes de la société, ne constitue pas une délégation de signature accordée par le directeur général. Une délégation de signature aurait dû être accordée à la directrice adjointe, pour les dépenses dont elle est gestionnaire et pour l'ensemble des dépenses inférieures à 100 000 € en cas d'absence du directeur général. Cette délégation n'a été prise que très récemment, le 22 janvier 2013.

La gestion administrative et comptable des recettes, principalement issues de la billetterie et des librairies, est assurée par le service comptable du siège. Toutefois, il n'existe pas non plus de notes écrites sur les procédures d'encaissement (générales et par site), ni d'acte de désignation des salariés compétents.

S'agissant des sites, le responsable du site assure la tenue de la caisse et établit, pour les objets vendus, un inventaire. Il transmet mensuellement les pièces justificatives des recettes (souches des tickets, carnets de factures...) au service comptable du siège. Les recettes encaissées sous forme de chèques et d'espèces, déposées chaque jour dans un coffre, sont apportées directement par le responsable salarié du site à la banque, selon une périodicité qu'il détermine. Chaque site dispose d'un coffre. Néanmoins, dans les sites ne disposant que d'un seul salarié, qui exerce, dès lors, plusieurs fonctions (caisse, guide, entretien...), et en l'absence de suppléant désigné, l'encaissement des recettes est également réalisé par l'agent d'accueil recruté pour la saison. C'est le cas notamment du château de Bourdeilles, de l'abbaye de Cadouin ou du site de Saint-Estèphe. L'éloignement géographique des sites par rapport au siège, le nombre non négligeable de sites culturels et d'hébergement et l'absence de formalisation précise des procédures génèrent un risque financier important. La polyvalence des personnels existe aussi au niveau du siège social. Associée à la nécessité d'assurer la continuité du service, la perception des recettes est également réalisée par différents agents.

Toutefois, la société a mis en place un logiciel de gestion commerciale qui permet d'intégrer par site, le suivi de la billetterie au système comptable et de suivre les stocks des articles, ce qui permet également un contrôle en temps réel des opérations. Des contrôles inopinés sur place ont été réalisés au cours de la période contrôlée, mais ils sont peu fréquents.

En fin d'année, les agents du siège chargés du contrôle opèrent sur place les vérifications systématiques suivantes : contrôle de la caisse ; du coffre ; de l'inventaire par sondage. Il n'y a donc pas de contrôle mensuel des inventaires, prévu pourtant par une note de la direction, pour les boutiques installées sur les sites de Lascaux et du Thot. Enfin, il a été constaté que les tickets invendus ne sont pas systématiquement détruits, cette destruction devant se faire en principe au vu d'un procès-verbal contradictoire entre le service comptable du siège et le responsable du site.

Il découle de ces éléments que le contrôle interne devrait être amélioré, de manière à formaliser les procédures d'encaissement des recettes mises en œuvre dans les sites. La société pourrait en cela s'inspirer des obligations des régies publiques : désignation d'un salarié permanent comme gestionnaire titulaire et d'un suppléant, même si ce dernier est nommé pour une courte durée, détermination des opérations que le titulaire est habilité à effectuer à la banque, mais aussi indication de la nature des produits à encaisser, des modes de recouvrement, d'un montant maximum de recettes susceptibles d'être conservé, et de la périodicité des versements du montant d'encaisse. Par ailleurs, des contrôles sur place périodiques devraient être organisés et conclus par la rédaction systématique de comptes rendus des vérifications effectuées.

Le directeur général a fait savoir qu'afin d'améliorer le contrôle interne, le service comptable réalisera et formalisera dorénavant chaque mois les travaux suivants : contrôle du chiffre d'affaires (vérification des données enregistrées dans la base avec celles mentionnées par les responsables et recoupement des entrées avec les souches des billets vendus, puis analyse des écarts) ; vérification de l'ensemble des sorties de caisse par moyen de paiement ; contrôle inopiné sur sites en vue de vérifier l'encaisse ainsi que certains articles en stock.

Il a également indiqué qu'à la fin de l'année dernière, il avait mandaté un cabinet consultant extérieur pour expertiser et évaluer les procédures actuelles et mettre en place début 2013 un nouveau schéma de contrôle de gestion comptable qui devrait répondre aux observations de la chambre.

La nécessité du renforcement du contrôle interne a également été soulignée par le président du Conseil général.

Au terme de cet examen de l'organisation et du fonctionnement de la SEMITOUR, il ressort que le dispositif mis en place est satisfaisant sur de nombreux points. Quelques éléments font exception : une répartition imprécise des compétences entre le conseil d'administration et l'assemblée générale ; la formalisation du respect du cumul des mandats des administrateurs ; les délais de communication au préfet des délibérations du CA et de l'AG ; les défauts de formalisation des procédures internes dans le domaine financier.

En conséquence, la chambre recommande à la société de veiller :

- à la formalisation du respect des conditions de cumul des mandats des administrateurs ;
- au respect des conditions de délai de communication au préfet des délibérations du CA et de l'AG ;
- à l'amélioration des pratiques au vu des constats opérés au niveau des dépenses ;
- à la formalisation des procédures générales en matière de dépenses et de recettes, au niveau du siège de la société et des sites concernés ;
- au vu du risque financier, à la formalisation des procédures en matière de recettes qui devrait s'inspirer des obligations des régies de recettes publiques.

II – ACTIVITE

Conformément à son objet social, la société effectue des études, réalise des opérations immobilières touristiques, exploite des sites, selon des modalités juridiques diverses.

La société a conclu avec le Département en 1998, au moment de sa création, une convention d'affermage dont l'objet est la gestion et l'exploitation de cinq sites culturels à billetterie : le THOT à Thonac ; l'abri PATAUD aux Eysies ; le cloître de Cadouin ; le château de Biron ; le château de Bourdeilles. L'abri PATAUD a été retiré de l'affermage en 2010.

Dans le dispositif conventionnel, le délégataire est autorisé à percevoir auprès des usagers un prix fixé dans les conditions du contrat, les tarifs étant approuvés chaque année par le Département. S'agissant d'une délégation de service public, et selon l'article L. 1411-2 du code général des collectivités territoriales, la convention doit stipuler les tarifs à la charge des usagers et préciser l'incidence sur ces tarifs des paramètres ou indices qui déterminent leur évolution. Or, les clauses contractuelles concernant les tarifs ne fixent que des sujétions tarifaires, et un mode d'indexation sur un taux d'inflation supposé, ce qui est insuffisant au regard du dispositif légal.

L'équilibre économique d'ensemble du contrat découle de différents articles de la convention : le délégataire exploite le service « à ses risques et périls, conformément au contrat » (art. 2.3.) ; un prix de revient unitaire de la prestation est déterminé entre les co-contractants selon un décompte prévisionnel annexé au contrat (art. 21.1 et art. 21.2), étant entendu que la redevance est prise en compte dans la détermination de ce prix (art. 25.2) ; *« des ressources correspondant à ces prix de revient permettent au délégataire d'assurer l'équilibre financier de l'affermage dans les conditions normales de fréquentation, eu égard aux charges des différents postes de prestations fournies »* (art. 21.3).

Ce dispositif implique à la fois une connaissance du prix de revient et de son mode de calcul, ainsi que les modalités de détermination du « résultat économique » qui conditionne le versement de la redevance au délégant, étant entendu que normalement cette notion de résultat économique doit être distinguée de celle de résultat financier (évoquée dans l'article 21.3). Le résultat économique avant frais de siège est compris comme étant le chiffre d'affaires hors taxes, diminué des charges externes, des charges de personnel, des impôts et taxes, des frais financiers et des amortissements.

Ce dispositif est fort peu contraignant, et de plus non appliqué dans la mesure où le prix de revient n'est pas calculé. Mais, surtout, le calcul du résultat économique, en diminuant le montant du chiffre d'affaires d'un grand nombre de charges aboutit à une situation toujours globalement déficitaire. De ce fait, la redevance n'est jamais versée au Département. Seules une forte augmentation des tarifs, solution évidemment difficile, ou l'attribution d'une subvention du Département, ce qui n'est pas le cas, permettraient d'assurer l'équilibre.

Le contrat d'affermage de 1998 a été récemment remplacé par deux contrats d'affermage : pour le site du Thot par le contrat du 9 mai 2011, et pour le cloître de Cadouin et les châteaux de Biron et de Bourdeilles, par le contrat du 30 janvier 2012. Le contrat d'affermage du Thot remplace de manière satisfaisante l'ancien dispositif de paiement de la redevance, celle-ci étant désormais fixée à 3 % du chiffre d'affaires. Elle ne dépend donc plus de « l'équilibre économique » jamais trouvé. Il n'en demeure pas moins que le pourcentage est fixé à un niveau très bas (9 269 € en 2011). Par ailleurs, le nouveau contrat ne comporte toujours pas de barème d'évolution des tarifs.

Le contrat d'affermage pour le cloître de Cadouin et les châteaux de Biron et de Bourdeilles diffère peu de l'ancien contrat quant à ses clauses financières. Le montant de la redevance est

fixé à la moitié du résultat analytique calculé ainsi : « résultat courant hors éléments exceptionnels et après répartition des charges de structure ». Autrement dit, le mode de calcul de la redevance est le suivant : somme du résultat d'exploitation et du résultat financier (résultat courant), moins les charges de structure. Ce mode de calcul est très proche du précédent. Les résultats nets, par exemple de 2009 et 2010, étant sensiblement déficitaires, il est à craindre que la redevance ne soit pas plus payée qu'auparavant.

Néanmoins, ces trois monuments bénéficient d'un programme de restauration engagé par le délégant dans le cadre du contrat Sites Majeurs d'Aquitaine, l'objectif pour ces trois sites étant d'augmenter la fréquentation et le chiffre d'affaires, notamment à partir de 2014, période de fin des travaux de réaménagement des espaces. Le directeur général a fait savoir qu'en 2012, les chiffres d'affaires ont augmenté à Biron de 14 %, à Bourdeilles de 6 % et à Cadouin de 41 %, par la mise en place de nouveaux supports de médiation, l'animation et une nouvelle communication. Il a estimé que sur cette base une redevance devrait être versée au délégant à partir de 2014.

Le résultat courant de l'affermage est le plus souvent légèrement déficitaire. L'année 2010 est particulière, avec une très forte diminution des produits qui n'est pas compensée par une diminution des charges à même hauteur. L'intégration des charges de structure révèle alors un résultat financier déficitaire toujours élevé.

Le directeur général a toutefois souligné que l'ensemble des sites culturels a généré en 2010 un chiffre d'affaires supérieur à celui de l'exercice précédent, malgré l'arrêt de l'abri Pataud et la fermeture de Lascaux II pendant trois mois. Il a précisé que Biron a progressé de pratiquement 24 % grâce à l'exposition KLINGE et à la signalétique installée à cette occasion ; que Bourdeilles et Cadouin ont également progressé, mais dans des proportions moindres, et que le Thot a subi une baisse de fréquentation importante due à la mévente du billet jumelé en juillet et août.

Les situations par site sont variées sur la période sous contrôle. Les résultats courants des deux châteaux et du cloître sont presque toujours excédentaires. Mais, ils s'inversent avec l'intégration des charges de structure. Leurs produits se maintiennent ou augmentent. Mais, pour le château de Biron, les « autres achats et charges extérieurs » ont triplé entre 2007 - 2008 et 2009 - 2010 du fait de la prise en charge des coûts inhérents aux expositions programmées par le délégant. Pour le château de Bourdeilles, les consommations courantes augmentent fortement à partir de 2009. La situation la plus délicate est celle du château de Biron jusqu'en 2010, avec un coût de fonctionnement supérieur à celui du château de Bourdeilles, surtout en personnel. Le résultat courant du site du Thot est presque toujours déficitaire, avec une forte aggravation en 2010 et 2011, due à une baisse des produits d'exploitation, non compensée par la faible diminution des charges d'exploitation. En 2011, les charges augmentent de nouveau. Après intégration des charges de structure, le déficit du Thot représente, selon les exercices, de 2007 à 2011 : 61,6 % ; 44,7 % ; 24 % ; 77,1 % et 96 % du déficit total de l'affermage.

On ne constate pas d'évolution nettement positive de la fréquentation des sites, sauf en 2010 et 2011 pour le château de Biron, qui semble correspondre à une exposition temporaire de sculpture contemporaine. La situation est la même pour la fréquentation exceptionnelle du Thot en 2008 qui peut s'expliquer par une exposition et la vente d'un billet groupé pour Lascaux 2, le Thot et l'exposition au siège de l'atelier de fac-similés.

Les deux gestions les plus déficitaires sont celles du Thot et de Biron jusqu'en 2010. Les effectifs en équivalent temps plein (ETP) ne sont pourtant pas excessifs : en 2011, respectivement 6,01 et 4,2. Le coût des amortissements est faible, sauf pour le Thot en 2009 et 2010. L'explication paraît donc être le rapport entre des coûts plus ou moins incompressibles

et des produits insuffisants, étant entendu que l'affermage ne donne pas lieu à versement de la redevance. L'augmentation des tarifs, très faible au cours de la période contrôlée, étant délicate à mettre en place de manière significative en termes de recettes, seule une politique de promotion plus offensive pour accroître la fréquentation paraît possible. Le résultat financier global de l'affermage est déficitaire : - 168 651 € en 2010 ; - 169 824 € en 2011. Cette gestion appelle donc une réflexion sur les conditions d'une meilleure rentabilité de ces sites.

Outre l'affermage, la société a conclu avec le Département une convention de concession en 1998, pour une durée de quinze ans. Elle a pour objet de réhabiliter, de rénover, d'agrandir, d'entretenir et d'exploiter aux risques et péril du concessionnaire un ensemble d'équipements. Il s'agit à l'heure actuelle du complexe touristique, sportif et d'hébergement de l'étang de Saint-Estèphe ; du village de gîtes de Lapeyre à Saint-Barthélémy de Bussière ; de gîtes ruraux Maillol à Thonac ; de la base nautique avec camping-caravaning de Trémolat ; du village de gîtes de Sigoulès-Pomport ; de la base de loisirs Rouffiac à Lanouaille, avec camping caravaning et châlets ; des roulottes hippomobiles ; des buvettes à Lascaux II et au Thot.

Dans les clauses financières de ce contrat, la redevance au concédant est égale au « résultat économique des sites concédés, avant frais de siège », plafonnée à 500 000 F TTC. Le résultat économique avant frais de siège est compris comme étant le chiffre d'affaires hors taxes diminué des charges externes, des charges de personnel, des impôts et taxes, des frais financiers et des amortissements.

Si le délégataire est autorisé à percevoir auprès des usagers un prix fixé par lui-même, destiné à couvrir les charges d'exploitation qu'il supporte, toutefois, pour les emplacements campings et les meublés, les tarifs décidés en conseil d'administration sont validés par le délégant. De plus, le contrat ne stipule pas les tarifs à la charge des usagers et leur évolution, ce qui n'est pas conforme aux dispositions légales déjà mentionnées. Seule une annexe à la convention se contente d'indiquer que « la politique tarifaire » évoluera en fonction de l'évolution du coût de la vie, ce qui reste imprécis.

L'examen de la période 2007-2011 montre que le résultat économique, est toujours négatif pour les sites de St Estèphe, de Lapeyre, de Thonac (Maillol) et de Trémolat. Celui de Sigoulès-Pomport est négatif deux années sur quatre. Par contre, la gestion du site qui réalise environ les 2/3 du chiffre d'affaires de la concession, celui de la base de Rouffiac à Lanouaille, est positive jusqu'en 2009 et en 2011. De même, la gestion des deux buvettes est positive sur toute la période. Celle des roulottes l'est également en 2007 et 2008. La gestion des roulottes a été arrêtée, de même que celle du village de gîtes de Sigoulès-Pomport, le Département l'ayant vendu à une société privée.

Le résultat économique s'appréciant globalement, et non par site, la redevance conventionnelle n'a jamais été versée, le résultat étant négatif sur toute la période. Après intégration des charges de structure et du résultat exceptionnel, le plus souvent légèrement négatif, en 2007, 2008 et 2009, et positif en 2010, le résultat financier est toujours négatif, sauf marginalement pour l'activité des roulottes en 2007 et 2008 et pour St Estèphe en 2011. Le résultat négatif global s'accroît, passant de 130 655 € à 193 189 € (soit près de 50 %) en 2010, et à 151 138 € en 2011.

Parmi les quatre sites enregistrant un déficit sensible (St Estèphe, Lapeyre, Maillol et Trémolat), celui de Trémolat est le plus important (49 % du déficit global 2011). Il s'agit d'une base nautique au bord de la Dordogne avec piscine, camping-caravaning, mobiles homes, roulottes fixes, restaurant et organisation d'activités sportives et de loisirs diverses. Le chiffre d'affaires augmente d'environ 50 % au cours de la période. Les achats augmentent

dans le même temps de 67 %, les salaires et charges de 21 % et les amortissements de 96 %. Le déficit d'exploitation, qui est permanent double sur la période. Les charges de structure représentent environ 15 % du chiffre d'affaires. Le déficit financier (73 914 € en 2011, soit 59 % du chiffre d'affaires) augmente de 83 %.

Le déficit ne s'explique pas principalement par l'effectif du personnel, qui reste modéré (4,61 ETP en 2010). La stagnation du chiffre d'affaires ne permet pas de compenser l'augmentation des achats, et celle des amortissements. Les investissements assumés par la société sont surtout de la rénovation d'installations, des abris de terrasse, des changements d'équipements, sans dépenses excessives. Dès lors, il semble qu'on puisse conclure que cette base nautique présente un coût difficilement compressible, mais trop important au regard des recettes qu'elle génère.

Le directeur général a souligné le fait que ce site est situé en zone PPRI (zone inondable) et qu'il n'a pu en conséquence bénéficier d'un programme de restructuration et d'aménagement, comme c'est le cas actuellement sur la base de Rouffiac. Il a précisé que les installations sont anciennes (30 ans), mais que ce site va être mis aux normes dans le cadre de la loi de modernisation des équipements touristiques pour conserver son classement en 3 étoiles, avant la réouverture de la saison (mai 2013). Il a fait savoir que son avenir sera déterminé par le délégant dans le cadre de la nouvelle procédure de délégation de service public.

Les tarifs et la fréquentation de la base, surtout par l'occupation des hébergements, peuvent aussi expliquer cette situation. Les tarifs, à l'emplacement par journée, comme à la semaine, notamment pour les campings, n'ont pas été augmentés au cours de la période contrôlée et ne se situent pas à un niveau élevé.

Les recettes de fréquentation de divers modes d'hébergement, y compris les roulottes, baissent sur la période. Au total, la concession départementale est déficitaire :
- 193 189 € en 2010 ; - 151 138 € en 2011.

Ici aussi, cette gestion appelle une réflexion sur les conditions à venir d'une meilleure rentabilité des sites en difficultés financières.

Le directeur général a précisé que le contrat de concession a été prolongé jusqu'à fin 2013, date à laquelle le département engagera une nouvelle procédure de délégation de service public, la Semitour posant sa candidature.

Outre l'affermage et la concession avec le Département, la Semitour-Périgord possède un patrimoine touristique propre qu'elle gère. Ce patrimoine comprend d'une part le fac-similé de la grotte de Lascaux, appelé Lascaux II à Montignac, et d'autre part des chalets et mobil homes situés dans le camping de Rouffiac et dans celui de Tremolat. Ces deux ensembles ne sont évidemment pas de même nature et les résultats de leur gestion ne sont pas non plus de même tendance. Les chalets et mobil homes (8 à Trémolat et 14 à Rouffiac, à fin 2011) enregistrent des résultats financiers toujours déficitaires au cours de la période contrôlée, bien que le déficit courant ait été progressivement diminué par trois entre 2007 et 2010 (- 48 970 € en 2007 ; - 16 477 € en 2010), pour remonter à - 51 059 € en 2011. Le déficit global après intégration des charges de structure, diminue de - 57 525 € à 24 723 €. Toutefois, il remonte en 2011 : -64 417 €. Le chiffre d'affaires augmente faiblement (82 940 € en 2007 ; 86 206 € en 2010 soit + 4 % et 94 518 € en 2011). Les charges de personnel sont peu importantes, mais ce sont les achats et charges externes qui pèsent le plus lourd. Toutefois, ces charges ont tendance à légèrement baisser au cours de la période. La réduction du déficit s'explique surtout, outre la légère augmentation du chiffre d'affaires, par la baisse des charges d'amortissement qui passent de 23 090 € en 2007 à 7 068 € en 2010, mais

remontent en 2011 (30 352 €). Cette baisse provient de la fin de la période d'amortissement de ces biens.

Ces logements entre 2007 et 2010 ont été utilisés en moyenne pendant deux mois et demi par an. La Semitour a été liée entre 2001 et 2011 à une société privée qui lui louait 22 emplacements viabilisés pour y implanter ses propres mobil homes, moyennant un loyer annuel de 19 819 € HT. Ce contrat n'a pas été renouvelé. Les emplacements laissés vides sont de nouveau occupés en partie par l'acquisition par la Semitour de 10 mobil homes à Tremolat et 10 à Rouffiac. La chambre s'interroge sur la rentabilité attendue de ces nouveaux investissements, compte tenu des résultats des dernières années.

Le directeur général a précisé que depuis que la société loue directement son parc de chalets et de mobil homes aux particuliers, la charge de loyer payé aux sites de Trémolat et de Rouffiac n'est pas encore compensée par les produits tirés des locations des hébergements. Il a fait savoir que la commercialisation de ces habitations légères a été relancée, selon plusieurs modalités.

L'ensemble immobilier de Lascaux II, apporté en nature par le Département à la société en 1998, présente une situation financière tout à fait différente. Il s'agit de la seule activité de la Semitour significativement rentable. Le résultat courant bénéficiaire baisse, toutefois, de 2007 à 2009 et se redresse en 2010, pour se situer à la hauteur de 2007 : 678 018 € en 2007 ; 646 106 € en 2008 ; 572 130 € en 2009 ; 673 416 € en 2010. En 2011, il est en forte hausse : 789 234 €. L'excédent global après incorporation des charges de structure, passe de 455 234 € en 2007 à 461 701 €, soit une faible hausse de 1,4 %, mais il a sensiblement baissé en 2008, puis en 2009. Le chiffre d'affaires augmente peu, voire même baisse en 2009. Il passe de 2 121 365 € en 2007 à 2 220 265 € en 2010, soit + 3,8 %, mais remonte en 2011 : 2 475 518 €. Les charges de personnel représentent en 2011, 40 % du chiffre d'affaires. Elles augmentent de 18 % au cours de la période. Le coût de l'amortissement et des charges financières représente environ 10 % du chiffre d'affaires. Il est stable sur la période. Les investissements ont été réalisés par autofinancement. Les travaux et les équipements de la période concernent surtout le remplacement de conduites d'eau, la restauration des parois et des peintures en 2010 et 2011, et diverses remises en état, pour un montant total de 651 301 €, dont près de la moitié pour la restauration des parois et peintures.

Dans le chiffre d'affaires, la vente de marchandises (livres, gadgeterie diverse, vidéos, etc) procure une recette en légère augmentation. La fréquentation par les visiteurs (sachant qu'en 2010, l'augmentation paraît due à la restauration des peintures et au 70^{ème} anniversaire) croît sur la période contrôlée, avec une fréquentation soutenue des scolaires. Pour la période très récente, la fréquentation du site arrêtée à juin 2011 est de + 37,58% par rapport à 2010. Le directeur général a précisé que les variations de fréquentation sont fonction des aléas de la médiatisation, des soucis de conservation de la grotte originale, de l'activité internationale ou des variations du calendrier des week-ends fériés.

On doit donc considérer que cette gestion est largement excédentaire et de ce fait indispensable pour la gestion de l'ensemble de l'activité de la Semitour. Si elle a pu présenter au cours de la période contrôlée des éléments de fragilité, du fait d'une baisse de fréquentation, toutefois, du fait de la restauration du fac-similé, la fréquentation a nettement tendance à remonter depuis 2010. Lascaux II reste le centre de profit majeur de la Semitour, représentant, en 2011, 68 % du chiffre d'affaires des sites de Biron, Bourdeilles, Cadouin, Lascaux II, le Thot et Grand Roc (en billetterie et librairie).

Enfin la société gère depuis peu deux autres sites, celui des grottes du Grand Roc aux Eyzies de Tayac et celui du village de gîtes de Beauclair à Douchapt.

Pour le premier, un contrat de location gérance a été conclu avec le Département qui a racheté le fonds de commerce aux mains d'une société privée avec laquelle la Semitour-Périgord avait d'abord contracté en 2009. La redevance due par celle-ci, initialement fixée à 85 000 € HT, a été ramenée à 23 500 €, lorsque le Département est devenu propriétaire du fonds.

Cette gestion est encore déficitaire. Si le chiffre d'affaires croît de 19 % entre 2009 et 2010, et de 14 % entre 2010 et 2011, les charges, notamment de personnel et la redevance sont supérieures, aboutissant à un déficit d'exploitation représentant le quart du chiffre d'affaires en 2010 et de 16 % en 2011 et à un résultat financier après intégration des charges de structure de 35 % du chiffre d'affaires en 2011. Dans ce contexte, la baisse du montant de la redevance à partir de 2012 peut s'analyser comme une subvention qui diminuera sensiblement le déficit.

Vous avez précisé que le nouveau bail de location-gérance avec le Département (2012) permettra d'envisager de nouvelles actions et un meilleur partenariat pour l'amélioration des infrastructures d'exploitation du site, et qu'une réflexion est en cours avec le Département, propriétaire des lieux, sur le réaménagement des espaces.

Pour le second site, un contrat de concession a été signé en avril 2010 avec la Communauté de communes des Hauts de Dronne, par lequel sont concédées la gestion et l'exploitation du village de gîtes de Beauclair. La concession porte sur la réhabilitation, la rénovation, l'agrandissement et l'entretien du site. La durée de contrat est de 20 ans.

Il est prévu que la Semitour propose au concédant « un programme de rénovation, de réaménagement et d'extension de la capacité d'accueil du site afin d'améliorer l'attractivité et la rentabilité, critères essentiels de développement ». Le contrat dispense la société du paiement d'une redevance en raison des travaux qui lui incombent. Elle ne doit payer que le remboursement de l'annuité d'emprunt relative aux travaux d'extension de l'assainissement, qui est d'un montant faible (au maximum 1 500 € par an). La société perçoit la totalité des ressources de l'exploitation.

En 2010, l'exploitation est restée minimale. Le chiffre d'affaires ne s'élève qu'à 47 427 €. Le caractère limité des charges permet un résultat d'exploitation bénéficiaire (11 042 €) maintenu après intégration des charges de structures (3 731 €). En 2011, le chiffre d'affaires augmente légèrement : 48 602 €. Le résultat d'exploitation devient faiblement positif (3 282 €). Après intégration des charges de structures, le résultat devient négatif : -8 161 €

Le programme de travaux prévu par le contrat n'est pas réalisé à l'heure actuelle. Seule l'étude proposant le programme, confiée à un cabinet d'architecture, a été réalisée, en octobre 2010, pour un montant de 32 278 €. Cette absence de travaux, plus de deux ans après la signature du contrat de concession, suscite l'interrogation, d'autant que la dispense de paiement de la redevance est justifiée par la réalisation des travaux.

Le directeur général a précisé que le projet d'aménagement du site est lié à la mise en place d'une nouvelle intercommunalité sur le territoire (2014) et que le contrat prévoit un retrait de la Semitour au bout de la 5^{ème} année si le projet n'aboutit pas (2015), le site ne pouvant pas se développer sans une extension de la capacité d'accueil et la création d'infrastructures d'animation.

Enfin, la Semitour-Périgord est l'actionnaire unique de la Société par action simplifiée à associé unique (Sasu) « Atelier des fac-similés du Périgord », racheté à une société privée en 2008. L'activité de cette société est donc à joindre à celle de la Semitour-Périgord.

De 2009 à 2011, la liste des principaux travaux de la Sasu est la suivante : la fin des travaux relatifs aux marchés repris de l'ancienne société ; les travaux de restauration des peintures de Lascaux II ; la création d'un nouveau fac-similé pour Lascaux III ; le réaménagement du musée du Thot ; diverses créations graphiques, dont la signalétique de visite du château de Bourdeilles.

Compte tenu d'un savoir-faire breveté exceptionnel et reconnu (l'Atelier est leader en France en matériel de reproduction de grottes pariétales), cette société doit pouvoir trouver un développement maîtrisé, une fois son mode de gestion rénové. Ce développement, qui nécessite sans doute des initiatives adaptées de promotion du savoir-faire, a évidemment une incidence financière, non seulement pour la société elle-même, mais aussi sur les comptes de la Semitour, actionnaire unique, comme on va le voir.

Au terme de cette analyse de l'activité de la Semitour, à laquelle participe sa filiale, il est relevé que la plupart des sites exploités restent déficitaires. L'équilibre économique de l'affermage conclu avec le Département a été pourtant fort peu contraignant pour la Semitour. S'il a été récemment renégocié, il reste encore peu contraignant pour la société dans ses clauses financières. Par ailleurs, l'activité a tendance à stagner. La concession conclue avec le Département présente des caractéristiques très proches, avec surtout un déficit global persistant. La gestion du patrimoine touristique propre de la société, avec le site de Lascaux II, largement excédentaire, reste indispensable pour l'équilibre de l'ensemble de l'activité de la société. Par contre, l'activité des chalets et mobil homes, également de propriété de la société, suscite l'interrogation sur les conditions de leur rentabilité. La location-gérance confiée à la Semitour par une SARL, puis par le Département, du site du Grand Roc, est également déficitaire, au point que le Département vient d'alléger le montant de la redevance qui lui est due. La concession assez récente, confiée à la Semitour par une Communauté de communes, de la gestion du village de Beauclair, est financièrement plus équilibrée, mais le programme de travaux que doit assurer la société, n'est toujours pas réalisé. Enfin, la gestion associée de la filiale de la Semitour a été très sensiblement améliorée dans les deux dernières années, avec une recherche active du développement de son activité, grâce à un savoir faire reconnu.

En conséquence, la chambre recommande à la société :

- pour l'affermage départemental : une rédaction plus précise des conditions d'évolution des tarifs ; un paiement plus rapide de la redevance dans la gestion du site du Thot ; une meilleure définition des critères de détermination du montant de la redevance, dans la gestion du site du Thot, et dans celle des sites de Cadouin, Biron et Bourdeilles ; le renforcement des modalités de promotion de ces sites en vue du développement de leur fréquentation et d'une gestion plus équilibrée de ces sites ;
- pour la concession départementale : une rédaction plus précise des conditions d'évolution des tarifs ; une meilleure définition des critères de détermination du montant de la redevance et sur les conditions d'une rentabilité des sites en difficultés financières ;
- pour la location gérance du site du Grand Roc et pour la concession du village de gîtes de Beauclair : le développement des conditions d'une rentabilité de ces sites.

III – SITUATION FINANCIERE

L'examen des comptes de résultat montre que les résultats globaux nets après impôt sur les sociétés sont légèrement excédentaires, entre 8 K€ et 24 K€, sauf en 2011 où le résultat net est déficitaire (-13,5 K€). Les résultats courants (exploitation et financier) sont positifs entre 2008 et 2011.

Les produits d'exploitation ont évolué de 4 321 K€ en 2007 à 4 674 K€ en 2011, soit une progression de 8,2 %. Cette évolution est liée à la hausse de la production vendue et, plus particulièrement des droits d'entrée (72 % du total de la production vendue en 2010 et 2011) qui, eux, progressent de plus de 9 %. La marge, correspondant aux produits d'exploitation diminués du coût d'achat des marchandises vendues et des consommations en provenance de tiers, a évolué de 2 901 K€ en 2007 à 3 134 K€ en 2011, soit une hausse de 8 %. Si les charges comprenant les charges fiscales, salariales, sociales et les dotations aux amortissements, ont progressé de 7,7 %, les charges salariales et sociales ont, quant à elles, progressé de 9,9 % entre 2007 et 2011. Le ratio «salaires/chiffre d'affaire », présenté dans le rapport annuel de l'activité et qui fait ressortir le poids des salaires dans le chiffre d'affaire, est en hausse entre 2007 et 2010, passant de 52 % à 55,32 % et en baisse en 2011 (53 %). Il apparaît plutôt favorable au vu des limites fixées par le conseil d'administration en 1999, soit entre 50 % et 55 %.

Les résultats exceptionnels sont négatifs sur la période. En particulier, en 2011, les produits exceptionnels, d'un montant de 677 539 €, comprennent la vente de l'immeuble du siège de la SEMITOUR –PERIGORD (pour un montant total HT de 600 000 €) et la reprise partielle de la provision pour renouvellement des immobilisations mises en concession devenue sans objet. La SEMITOUR-PERIGORD a passé depuis avec le Département une convention de location de locaux.

Les charges exceptionnelles, à hauteur de 798 009 €, se composent de la valeur nette comptable du siège, des indemnités de départ de l'ancien directeur, M. DOSSET, et on va le voir, de l'abandon de créances envers la filiale. En 2007 et 2008, les résultats exceptionnels négatifs s'expliquent surtout par les versements exceptionnels de la société (25 000 € par an) au fonds dédié au financement des retraites des salariés de la société, en application d'un contrat d'assurance spécifique souscrit en 2005.

Les résultats par secteur d'activité montrent, comme on l'a vu, que le caractère excédentaire du résultat net 2007 à 2010 provient quasi exclusivement du résultat correspondant à la gestion de Lascaux II qui relève du patrimoine propre de la société.

L'examen du bilan met en évidence les éléments caractéristiques suivants :

- un fonds de roulement en hausse (+14,6 % entre 2007 et 2011) en raison de l'incorporation au passif du bilan d'un compte courant commercial, on va le voir. Les immobilisations inscrites à l'actif ont nettement progressé (+21 %), en particulier les immobilisations corporelles (+20,2 % entre 2007 et 2011).

La société n'a pas recouru à l'emprunt sur la période, ce qui concourt à son désendettement. Elle a, en effet, autofinancé la totalité des investissements. Pour 2012, le plan prévisionnel d'investissement prévoit un total de 481 000 € d'investissements financés pour 450 000 € par un emprunt contracté sur cinq ans.

- un besoin en fonds de roulement (BFDR) dégagé à partir de 2008 et qui s'accroît entre 2008 et 2011 (de -631 K€ en 2008, à -875 K€ en 2011). Il provient d'un BFDR d'exploitation dégagé à partir de 2009, issu de l'accroissement à l'actif des postes « créances sur l'Etat (TVA) » et « charges constatées d'avance ». Pour le premier poste, il s'agit de l'inscription au bilan de la TVA récupérable sur les investissements réalisés sur les sites affermés et concédés, acquittée par le Conseil général mais déduite par la SEM, en application des conventions de délégation de service public qui prévoient, en effet, un mécanisme de transfert au délégataire de la TVA acquittée par le délégant. Pour le second poste, il s'agit pour l'essentiel de la hausse des dépenses de locations immobilières et de communication.

Néanmoins, l'accroissement du BFDR résulte principalement du BFDR hors exploitation, qui passe de -92 K€ en 2007 à -807 K€ en 2011, en raison de la forte augmentation des « autres créances » qui passent de 127 573 € en 2007 à 1 074 672 € en 2011. Ce poste comprend en effet la créance de la société sur sa filiale, l'Atelier des Fac-similés du Périgord. Cette créance comporte les avances en compte courant (financier) consenties en 2008 à la filiale pour, d'une part, le rachat par celle-ci du fonds de commerce, du matériel d'exploitation et des stocks, et d'autre part, le financement de son besoin en fonds de roulement.

Le rachat de la société s'est accompagné du transfert du marché passé entre le Conseil général et l'ancienne société en 2003 pour la réalisation d'un fac-similé transportable « Lascaux révélé » pour 1,65 M€ TTC. En 2006, le Département a partagé avec cette société la propriété du brevet d'invention, à parts égales, moyennant le paiement d'une somme de 229,6 K€. Selon le règlement de copropriété du brevet, le fac-similé devenait de plein droit propriété du Conseil général à l'issue de la liquidation de l'ancienne société. Les marchés de réalisation d'une copie des fac-similés de la Nef de Lascaux, actuellement au Thot, ont été soldés en 2009-2010. Depuis le début 2010 le Département détient l'intégralité du brevet. En juin 2008, le Département a décidé de céder le fac-similé à la SEMITOUR-PERIGORD, ce qui devait donner lieu à une augmentation de son capital social. Toutefois, la cession de ce bien public à la société a été abandonnée par le Département.

En définitive, trois jeux de fac-similés, différents dans leur consistance, ont été acquis par la collectivité : le premier pour réaliser le fac-similé Lascaux 2, ouvert en 1983 et apporté au capital de la SEMITOUR lors de sa création ; le deuxième pour être présenté sur le site du Thot à Thonac, exploité en affermage par la SEMITOUR ; le troisième pour « Lascaux-l'Exposition Internationale » présentée récemment à Cap-Sciences à Bordeaux et depuis le 7 janvier 2013 mis à disposition de la Société Publique Locale chargée de gérer la tournée internationale de l'exposition.

Au 31 décembre 2011, la SEM détient au titre de sa filiale : à l'actif, des titres de participation pour 18 500 € et un compte courant financier pour 1 464 044 € ; au passif : un compte courant commercial pour 722 688 €. Soit, au total, une créance nette de 759 856 €.

En 2010, bien que la filiale ait présenté une situation négative de 310 K€, la société a estimé que la créance détenue à l'encontre de sa filiale pouvait être recouvrée en totalité à moyen terme, au vu des perspectives de développement et des potentialités de celle-ci. En conséquence, elle n'a pas constaté dans ses comptes 2010 une provision pour dépréciation au titre de sa créance. Toutefois, les comptes 2010 de la société ont été certifiés avec réserve par le commissaire aux comptes, en raison précisément de l'absence d'inscription d'une provision. Fin 2011, la filiale a présenté une situation nette négative de 409 829 € constituée par les éléments suivants : capital social (37 000), report à nouveau (-347 175) et perte de l'année estimée au mois de septembre 2011 (-99 653). La société a en conséquence décidé de prendre plusieurs mesures.

Elle a consenti un abandon de créance de 300 000 € au bénéfice de sa filiale, formalisée dans une convention d'abandon de compte courant avec clause de retour à meilleure fortune, signée le 2 mai 2012. L'abandon de créance a pour effet de sortir la créance des livres comptables des deux sociétés. En contrepartie, il est prévu que la clause de retour à meilleure fortune s'appliquera dès que la filiale présentera des capitaux propres au moins égaux au montant de son capital social. Ainsi, la filiale versera à la société mère lors de l'arrêté de ses comptes annuels des dix prochains exercices, soit au plus tard jusqu'au 31 décembre 2021, 30 % de chacun des résultats nets positifs constatés dans la limite de l'abandon de compte courant, soit 300 000 €.

Cette solution présente l'intérêt pour la SEMITOUR-PERIGORD de donner un caractère provisoire à l'abandon de créance, le compte courant étant, par le biais de cette clause, remboursable le jour où la société débitrice retrouve une capacité financière suffisante, tout en permettant d'améliorer les capitaux propres, sans apport financier supplémentaire. La société estime que la perspective d'attribution de nouveaux marchés et la participation, par le biais de prestations facturées au Conseil général, de la filiale aux expositions itinérantes de Lascaux III prévues à partir d'octobre 2012 en France et à l'étranger, sont de nature à concourir à la bonne santé financière de la filiale et donc à la recouvrabilité de la créance.

En outre, la société a déprécié dans ses comptes au 31 décembre 2011 les titres de participation qu'elle détient sur sa filiale à hauteur de 18 500 € et le compte courant pour un montant de 91 329 €.

Ces mesures ont conduit la société à constater dans ses comptes 2011 un montant global de charges exceptionnelles égal à 409 829 €, à concurrence de la situation nette négative de sa filiale. Pour la filiale, l'abandon de créance de 300 000 € consenti a permis d'améliorer d'une part, son résultat définitif 2011, qui devient un bénéfice de 200 347 €, et d'autre part, sa situation nette négative qui s'établit, non plus à 409 829 €, mais à 109 829 €. Enfin, pour ramener la situation nette négative de la filiale à « 0 », la société a décidé de libérer en 2012 l'intégralité du capital social de la filiale et de procéder à une augmentation de ce capital par incorporation du compte courant à hauteur de 109 829 €. Cette opération constitue une opération purement comptable sans mouvement financier.

En conséquence, on peut considérer que la SEMITOUR-PERIGORD a donné les moyens à sa filiale d'atteindre l'équilibre financier.

La société a une trésorerie positive, mais en baisse entre 2007 et 2011, en raison de la disparition des valeurs mobilières de placement qui ont participé au financement de la filiale.

En définitive, la dégradation de la situation financière de la société entre 2007 et 2011 a été ponctuelle. Elle a correspondu à son implication financière dans la phase de démarrage de la filiale.

A ce développement doit être jointe l'analyse financière de la filiale de la SEMITOUR-PERIGORD, nonobstant le fait que la chambre n'a pas procédé à son examen en tant que tel.

Les éléments caractéristiques de la situation financière sont les suivants :

Le résultat courant est excédentaire en 2010 (+13 245), porté par un résultat d'exploitation excédentaire (+41 483). En revanche, en 2011, la dégradation du résultat d'exploitation (-74 208) et du résultat financier (-25 734) aboutit à un résultat courant négatif (-99 942). Cet exercice est marqué par une baisse des produits d'exploitation (-16,6 % entre 2010 et 2011), principalement ceux issus des prestations de restauration de Lascaux II (180 102 € HT en

2011 contre 300 000 € en 2010), et par une hausse des charges liées au frais de personnel (+20,5 % entre 2010 et 2011).

2011 a été une année de transition avec la mise en place en juillet d'une nouvelle direction générale, dissociée de celle de la société mère. Néanmoins, par nécessité, les services administratifs, juridiques et comptables de l'Atelier ont continué d'être assurés par la SEMITOUR jusqu'au 31 décembre, date à partir de laquelle la filiale s'est dotée de moyens propres. En outre, elle a dû gérer le litige prudhommal qui l'oppose à son ancien directeur artistique licencié en mars 2010. Les effets financiers de ce litige ont donné lieu à la constitution d'une provision pour risque en 2010 (24 683 €).

Ces éléments ont eu une incidence directe sur le niveau d'activité de la filiale qui n'a géré jusqu'en 2011 que deux chantiers (restauration de Lascaux II, création d'un nouveau jeu de fac-similés de la nef) et le développement de la branche graphique. Suite à une nouvelle direction générale de la filiale, un diagnostic de la situation de l'entreprise a été réalisé ainsi qu'un plan d'actions qui pourrait aboutir à de nouveaux marchés. En outre la filiale est impliquée dans la future Lascaux IV et lance une nouvelle activité de vente de produits dérivés.

Le résultat financier est déficitaire sur l'ensemble des exercices. Il comprend en produit les intérêts du compte courant commercial et en charge les intérêts du compte courant financier. En effet, la société centralise depuis juin 2008 l'ensemble des opérations de trésorerie effectuées par sa filiale. Il en découle que les opérations financières et commerciales sont regroupées dans deux comptes courants distincts, l'un commercial et l'autre financier.

Le premier enregistre l'ensemble des mouvements financiers correspondant aux prestations de nature commerciale réalisées entre les deux structures, notamment les prestations de rénovation de Lascaux II facturées à la société mère et payées par elle, les redevances mensuelles facturées par la société mère au titre du contrat de gestion jusqu'à fin 2011, on l'a vu. Ce compte courant inscrit à l'actif du bilan de la filiale (compte 4451), est imputé au passif du bilan de la société mère. Il est égal à 722 688 € au 31 décembre 2011.

Le second comprend le montant des avances consenties par la société mère pour financer le rachat de l'ancienne société, on l'a vu, et a permis à la société mère d'assurer le règlement, pour le compte de sa filiale, de l'ensemble des dépenses auprès de ses créanciers (fournisseurs, salariés, organismes sociaux) et le recouvrement des recettes, dans l'attente d'une réelle autonomie financière de la filiale. A fin 2011, le compte courant financier, inscrit au passif du bilan de la filiale et à l'actif du bilan de la société mère, est égal à 1 164 044 €. En 2012, le compte courant financier n'est plus activé, en raison de la décision prise du traitement direct par la filiale de ses dépenses et recettes.

Le résultat exceptionnel est déficitaire en 2009 et 2010. En revanche, en 2011, il est positif, se situant à 300 291 €, suite aux mesures de retour à l'équilibre prises par la société mère et en particulier, à l'inscription en produit exceptionnel de l'abandon de créance. La dette au bilan est éteinte, mais l'engagement du remboursement à meilleure fortune, doit être mentionné dans l'annexe de la société débitrice. Le retour à meilleure fortune a pour effet de faire renaître la dette par le biais d'une charge exceptionnelle de l'exercice.

Au niveau du bilan, les éléments caractéristiques en 2010 et 2011 sont les suivants :

-un fonds de roulement en forte hausse (+81,1 % entre 2010 et 2011), en raison de l'inscription au passif des avances consenties par la société mère (1 164 044 € en 2011), et surtout de l'inscription dans les comptes de l'abandon de créance de la société mère qui constitue pour la filiale un produit exceptionnel. Ceci a généré un résultat annuel positif en

2011 (200 347 €) repris au bilan, et qui accroît les ressources durables de 45 % par rapport à 2010. En revanche, l'actif est stable, en l'absence d'immobilisation nouvelle.

-un besoin global en fonds de roulement, fortement déficitaire (-828 445 € en 2011) issu d'un double mouvement de baisse des dettes (-11,9 % entre 2010 et 2011) et d'augmentation très sensible des créances (+125,6 % entre 2010 et 2011), en particulier les « autres créances » constituées par l'inscription à l'actif du volume du compte courant commercial à fin décembre, soit 722 688 € en 2011 contre 282 594 € en 2010.

-une trésorerie positive, assez faible (53 415 € fin 2011).

Ces éléments montrent une société en démarrage et dépendante financièrement de la société mère. Le retour à l'équilibre de ses comptes en 2011 et le développement attendu de ses activités devraient lui permettre d'améliorer rapidement sa situation financière et de rembourser la créance à la société mère. L'amélioration de sa situation financière, et donc le maintien de cette structure, reste un enjeu non négligeable pour la SEMITOUR-PERIGORD, et donc pour le Conseil général, dont elle représente un atout majeur de sa politique touristique.

En définitive, au terme de l'analyse de la situation financière de la société et de sa filiale entre 2007 et 2011, il est relevé que la dégradation du résultat net de la société en 2011 et la modification de l'équilibre bilantiel sont ponctuelles, liées aux aides financières accordées à la filiale en 2011, en particulier l'abandon de créance consenti pour 300 000 €. La situation financière de la filiale entre 2008 et 2011 est le reflet de deux périodes distinctes, la phase de démarrage de la société et le retour à un équilibre financier, pris en charge par la société mère, en vue de lui donner les moyens d'assurer son développement.

IV – PERSONNEL

L'examen des contrats de travail des cadres salariés appelle les observations suivantes. Il a été produit pour les cadres « anciens » recrutés à l'origine par la régie départementale du tourisme de la Dordogne et repris par la société en 1998, un « *accord valant avenant au contrat originel* », établi en avril 1995, et valant encore, à l'heure actuelle, contrat de travail applicable: Deux cadres sont concernés. Toutefois, la SEMITOUR-PERIGORD n'a pu produire les contrats de travail initiaux, qui semblent ne pas exister.

Cette situation n'est pas satisfaisante. En effet, elle ne répond pas aux dispositions du code du travail et de la convention collective applicable qui précise que « *toute embauche de personnel, quel que soit son statut, doit faire l'objet d'un contrat de travail écrit qui sera établi entre l'employeur et le salarié. Il doit comporter au minimum l'ensemble des informations définies ci-dessous : le nom du salarié, l'intitulé du poste et la qualification conventionnelle qui y est attachée, la référence à la convention collective applicable, la durée de la période d'essai et les conditions éventuelles de son renouvellement, le montant et l'indice de la rémunération ainsi que ses différentes composantes, y compris, s'il en existe, les primes et accessoires du salaire, le nom et l'adresse de la caisse complémentaire de retraite et celles de l'organisme de prévoyance. Une fiche de poste sera obligatoirement annexée au contrat de travail... Toute modification du contrat de travail ou de ses conditions d'exécution devront faire l'objet d'un avenant audit contrat* ». Il est donc nécessaire de régulariser la situation des salariés intéressés par l'établissement de contrats de travail en bonne et due forme.

Les autres cadres salariés, recrutés depuis la création de la société, bénéficient chacun d'un contrat de travail. Cependant, les contrats ne prévoient pas la totalité des composantes de la rémunération (primes, tickets restaurant) et ne comprennent pas d'avenant, alors que des modifications au contrat de travail sont intervenues, en particulier, les changements d'indice, qui n'apparaissent qu'au niveau du bulletin de salaire. Cette situation appelle également une régularisation.

L'ordonnateur a fait savoir que ces situations allaient être régularisées.

Par ailleurs, le versement en mars 2010 d'une prime exceptionnelle à un cadre aux fins de récompense de la qualité du travail fourni, octroyée par le directeur général, aurait dû faire l'objet d'une décision formalisée. Le directeur général a fait savoir que des courriers viennent d'être adressés aux salariés concernés par l'attribution d'une prime exceptionnelle ou le changement d'un indice.

En définitive, au terme de l'analyse de la gestion administrative des cadres de la société, il est relevé, d'une part, des insuffisances importantes dans la gestion des contrats de travail, et, d'autre part, une formalisation insuffisante des décisions individuelles prises par le directeur général.

En conséquence, la chambre recommande à la fois :

- l'établissement d'un contrat de travail écrit pour les deux cadres salariés recrutés avant 1998 ;
- l'établissement systématique d'un avenant pour toutes les modifications affectant les contrats de travail ;
- la formalisation des décisions individuelles prises par le directeur général.
