
LIVRE 5 Equilibre économique et financier du projet

Sommaire

1. Définition des conditions d'équilibre économique et financier.....	2
Les recettes.....	2
Les charges.....	4
Réévaluation du prévisionnel de fréquentation.....	4
Appréciation des capacités financières des collectivités supports	6
Le contexte des classes vertes / séjours scolaires.....	13
2. Modes d'exploitation.....	15
La notion de service public	15
Les modes de gestion envisageables.....	15
3. Principales conclusions	16

1. DEFINITION DES CONDITIONS D'EQUILIBRE ECONOMIQUE ET FINANCIER.

Nous avons dans un premier temps apprécié les données d'exploitation proposées par MC Conseil. Pour cela, nous avons appliqué les ratios du secteur aux caractéristiques du projet.

Nous avons procédé dans un second temps à une analyse financière des deux collectivités supports que sont la commune de Soleilhas et la Communauté de communes du Teillons (même si celle-ci n'a pas la compétence tourisme) complémentaire à l'étude Analis Finances.

Les recettes

Les hébergements

Le chiffre d'affaires potentiel est estimé par MC Conseil à 212 268 € pour la partie hébergement. En appliquant les ratios du secteur, nous obtenons des résultats légèrement différents.

Cette approche par ratio et sur la base des paramètres du projet nous donne les données suivantes :

- le gîte

	application des ratios
taux d'occupation moyen CV	37%
CA moyen par lits CV	3 500 €
nombre de lits CV	44
prix moyen nuitée CV	35,00 €
nombre de jours d'exploitation	335
volume potentiel de nuitées	14740
CA potentiel	515 900 €
volume de nuitée / tx d'occupation	545,1
CA /tx d'occupation	100 883 €

En appliquant les données du projet telles que définies par MC Conseils et en les combinant avec les ratios du secteur, nous obtenons plus de 190 K€ (190 883 €), soit une différence notable de 22 K€ avec les estimations de l'étude (168 K€).

Les calculs sont justes, mais le taux d'occupation par lits nous semble faible¹. S'il faut toujours être prudent et partir sur des hypothèses réalistes plutôt que trop optimistes, il conviendrait ici de réajuster le prévisionnel de recettes à la hausse tel que nous l'avons fait. C'est ce nouveau volume de recettes que nous prendrons en compte pour l'évaluation budgétaire du projet.

¹ nous avons pris ici le taux d'occupation moyen de l'UNAT de 2009. A titre d'exemple, le taux d'occupation moyen de Rhône-Alpes sur les centres d'hébergements collectifs est de 46% l'été, et de 58% l'hiver.

- les yourtes

	application des ratios
taux d'occupation moyen YT	80%
CA moyen par lits YT	2 604 €
nombre de lits YT	6
prix moyen nuitée YT	35,00 €
nombre de jours d'exploitation	62
volume potentiel de nuitées	372
CA potentiel	13 020 €
volume de nuitée / tx d'occupation	298
CA /tx d'occupation	10 416 €

Nous avons remarqué une erreur de calcul sur les estimations de MC Conseil concernant les yourtes sur l'une des pages de l'étude : en effet, le bureau d'études a oublié une étape dans le processus de calcul, celle de multiplier le nombre de lits (l'estimation est faite sur une location de la yourte et non au lit). Par contre, les taux d'occupation sont conformes au secteur. Nous procédons à la réactualisation ci-dessous :

En appliquant les données du projet telles que définies par MC Conseils et en les combinant avec les ratios du secteur, nous obtenons un peu plus de 10 K€ (10 416 €). Notre estimation se décompose comme suit :

Données : Total des lits = 6 lits

Prix des nuitées = 35 € par personne.

Nombre de journées d'exploitation = 62 jours (soit les deux mois d'été)

Calcul : Volume potentiel de nuitées = $62 \times 6 = 372$ nuitées = nombre de nuitées si les yourtes étaient bookées à 100%.

Or, les ratios du secteur donnent un taux d'occupation à 80%. D'où $372 \times 80\% = 298$ nuitées.

298 nuitées est donc le volume de nuitées par an après application du ratio de 80%.

Pour calculer le CA des yourtes, on applique le tarif sur le nombre de nuitées : $298 \times 35 = 10\,416$ €.

Au total sur les hébergements :

Du coup, notre nouvelle estimation après rectification et en se basant sur les ratios du secteur aboutit à un volume de recettes de près de 201 K€ (201 299 €) en année de croisière contre un peu moins de 213 K€ (212 268 €) pour MC Conseil, soit un différentiel notable de plus de 10 K€ (10 969 € pour être précis).

Recettes hébergements : 201 299 €

L'activité ski

Nous avons apprécié les recettes liées à l'exploitation du domaine skiable de Vauplane. Il y a là aussi une légère erreur dans l'estimation puisque le nombre de titres vendus est de 2970 (54 jours d'exploitation pour 55 forfaits.jours) et non 2948.

Ce qui permet une petite élévation des recettes à 36 471 € (au lieu de 36 207€). Cela joue « à la marge ».

Recettes domaine skiable : 36 471 €

Les autres recettes

Nous avons apprécié les recettes liées à la restauration et à la location de matériel. Celles-ci nous paraissent conformes à la réalité (au regard des calculs et des ratios des secteurs respectifs). Nous sommes donc sur une estimation à 116 526 €.

Recettes restaurant + location : 116 526 €.

Soit un total des recettes à plus de 350 K€ (354 296 €) pour l'ensemble du site.

Les charges

Les charges de personnel

Il est estimé un volume de 21 personnes sur site dont :

- 3 permanents
- 18 saisonniers

Soit l'équivalent de 7,75 ETP saisonniers et 3 ETP permanents.

Les niveaux de rémunération de chaque typologie nous semblent correspondre aux pratiques courantes.

Les charges de personnel s'élèvent donc à 255 790 €

Les achats et les services extérieurs

Ceux-ci sont évalués sur la base de ratio.

Réévaluation du prévisionnel de fréquentation

volume et typologies de journées exploitées

Nous estimons à 222 jours le volume potentiel d'exploitation correspondant à :

77 jours d'exploitation en hiver (mi décembre – début mars)

82 jours d'exploitation en aile de saison (week-end et première semaine de novembre)

Appréciation des capacités financières des collectivités supports

Nous reportons dans un premier temps les conclusions de l'étude d'Analis Finance concernant l'analyse budgétaire rétrospective et prospective (fev.11).

Nous ferons dans un deuxième une réactualisation avec les données du budget primitif 2011 de la commune de Soleihas et du compte administratif 2011 de la CC du Teillon

Notre objectif n'est pas de faire une analyse approfondie des finances de la commune de Soleihas et de la Communauté de communes du teillons mais bien d'apprécier les capacités de financement au regard du projet de Vauplane.

Données et conclusions de l'étude d'Analis Finance

Communauté de communes du Teillon

Données rétrospectives : Les principales remarques sur les données rétrospectives concernent trois points :

- un autofinancement positif
- des investissements élevés sans recours à l'endettement
- une variation du fonds de roulement globalement positive

données prospectives : Les principales remarques sur les données prospectives concernent également trois points :

- une capacité d'absorption des investissements communaux et intercommunaux
- une capacité d'emprunts réelle sur ces investissements
- une capacité à absorber les déficits d'exploitation du site de Vauplane au stade actuel de l'offre.

La situation est décrite comme étant saine permettant des programmes d'investissements cohérents avec les compétences intercommunales et communales (eau, assainissement, voirie...).

Communes de Soleihas

données rétrospectives : Le principal fait évoqué est celui de la situation de l'autofinancement qui devient positif en 2010 par l'intermédiaire de deux « actes » :

- la baisse des charges de personnel et de fonctionnement
- une augmentation de la Dotation Générale de Fonctionnement

Du coup, le fond de roulement est positif sur 2010 contrairement aux années précédentes.

données prospectives : il est projeté une gestion intercommunale du site de Vauplane prenant en charge les futurs investissements (380 K€) et les charges de fonctionnement (dont le personnel évalué à 110 K€). Les recettes d'exploitation de Vauplane sont évaluées à 50 k€.

Actualisation des données 2011 commune de Soleihais

Suite à la transmission du budget primitif 2011, nous avons actualisé les données financières sur la période 2007-2011.

Evolution des grands équilibres financiers 2007-2011 (en K€):

RRF : recettes réelles de fonctionnement

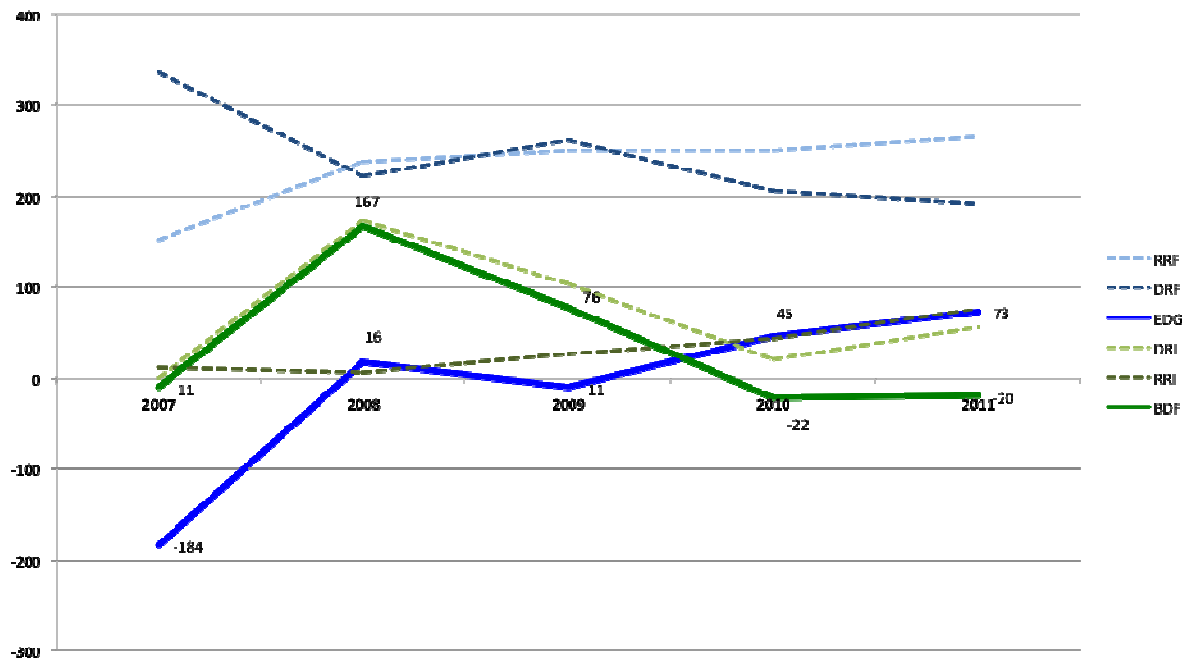
DRF : dépenses réelles de fonctionnement

EDG : épargne de gestion

DRI : dépenses réelles d'investissement (hors remboursement de capital)

RRI : recettes réelles d'investissement (hors emprunt)

(graphique page suivante)



	RRF	DRF	EDG	DRI	RRI	BDF
2007	152	336	-184	11	0	-11
2008	237	221	16	167	6	167
2009	280	261	-11	76	27	73
2010	260	205	45	20	45	-22
2011	265	192	73	56	76	-20

Les principaux constats :

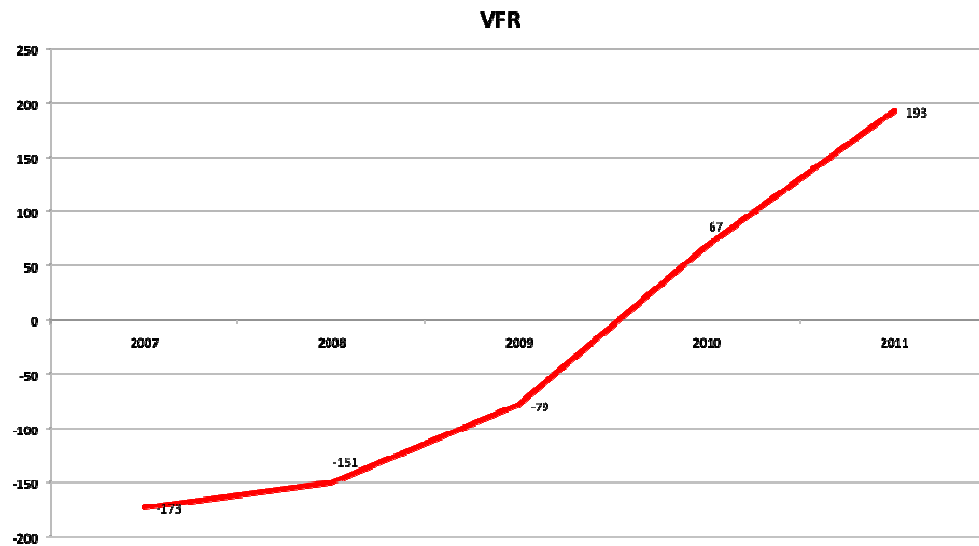
- une épargne de gestion qui progresse significativement sur les cinq exercices, passant de -184 K€ à +73 K€ entre 2007 et 2011.
- un besoin de financement qui s'amenuise et devient négatif passant de +167 K€ en 2008 à -20 K€ en 2011.

- une stabilisation générale des données financières étamée en 2009 et réelle depuis 2010.

Variation du fond de roulement :

La variation du fond de roulement est en nette progression sur les 5 années d'exercices analysées, passant de -173 K€ à 193 K€.

(graphique page suivante)



Conclusions : cette progression significative permet à la commune de Soleilhas de ne pas dégrader sa situation pour financer ses investissements.

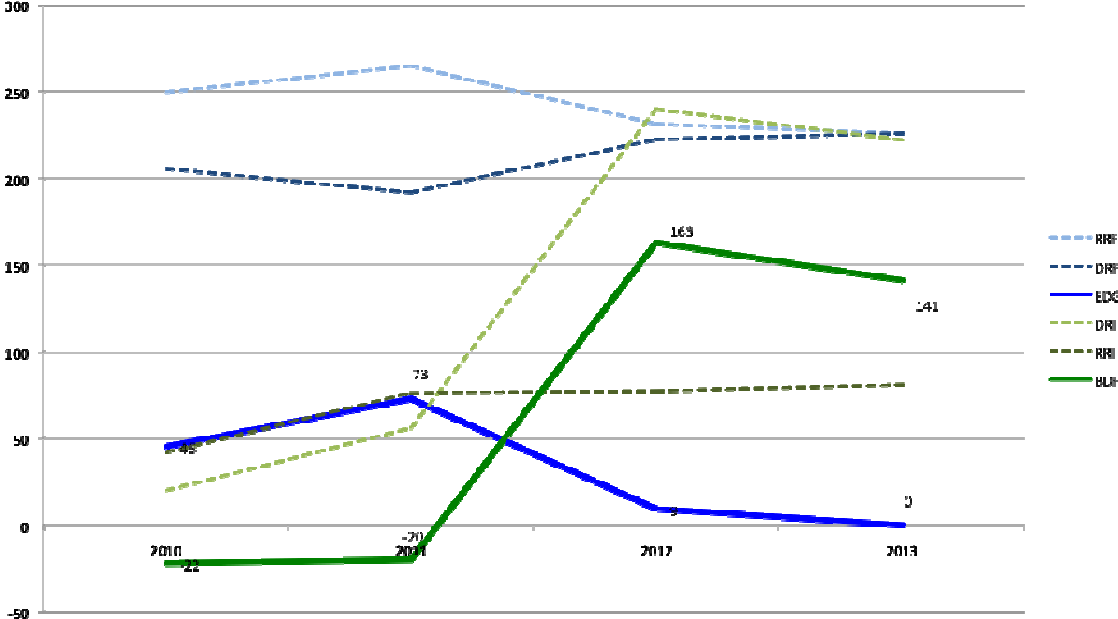
Données prospectives (issues de l'actualisation et de l'étude Analis finances)

RRF : recettes réelles de fonctionnement

DRF : dépenses réelles de fonctionnement

EDG : épargne de gestion

DRI : dépenses réelles d'investissement (hors remboursement de capital)
 RRI : recettes réelles d'investissement (hors emprunt)



Les principaux constats :

- une épargne de gestion qui restera positive mais en déclin (forte baisse en 2012)
- un besoin de financement qui va retrouver les niveaux de 2008.
- La poursuite de l'inversion de tendance entre l'EDG et le BDF.

Actualisation des données 2011 Communauté de communes du Teillon

Suite à la transmission du budget primitif 2011, nous avons actualisé les données financières sur la période 2007-2011.

Evolution des grands équilibres financiers 2007-2011 (en K€)

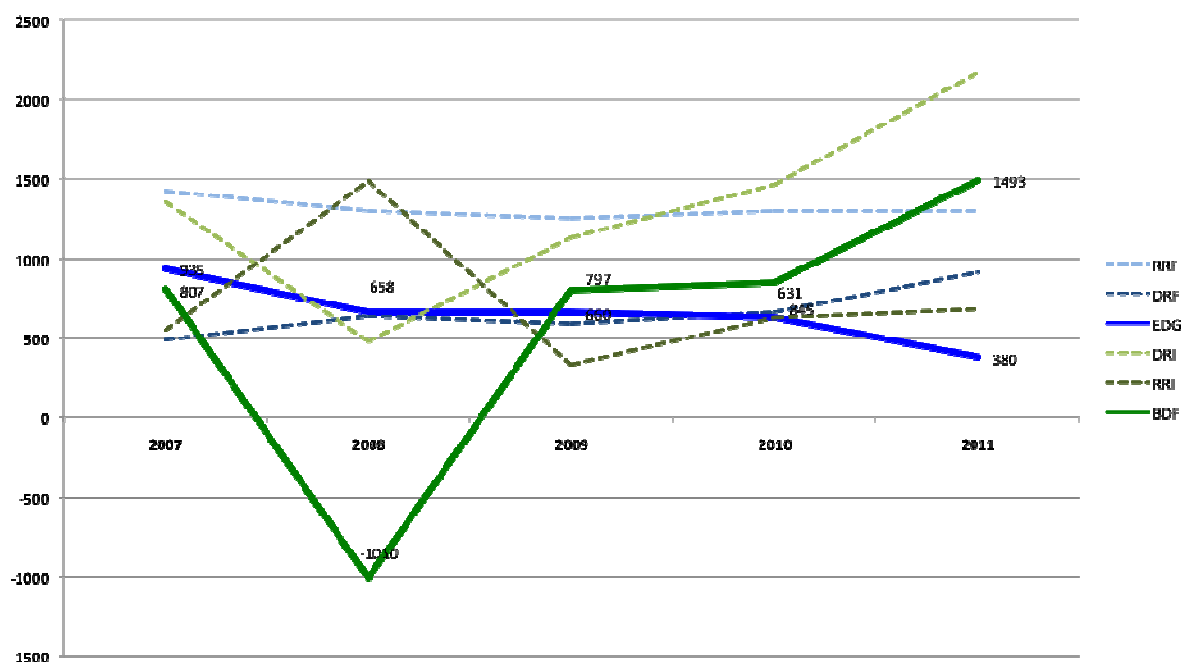
RRF : recettes réelles de fonctionnement

DRF : dépenses réelles de fonctionnement

EDG : épargne de gestion

DRI : dépenses réelles d'investissement (hors remboursement de capital)

RRI : recettes réelles d'investissement (hors emprunt)

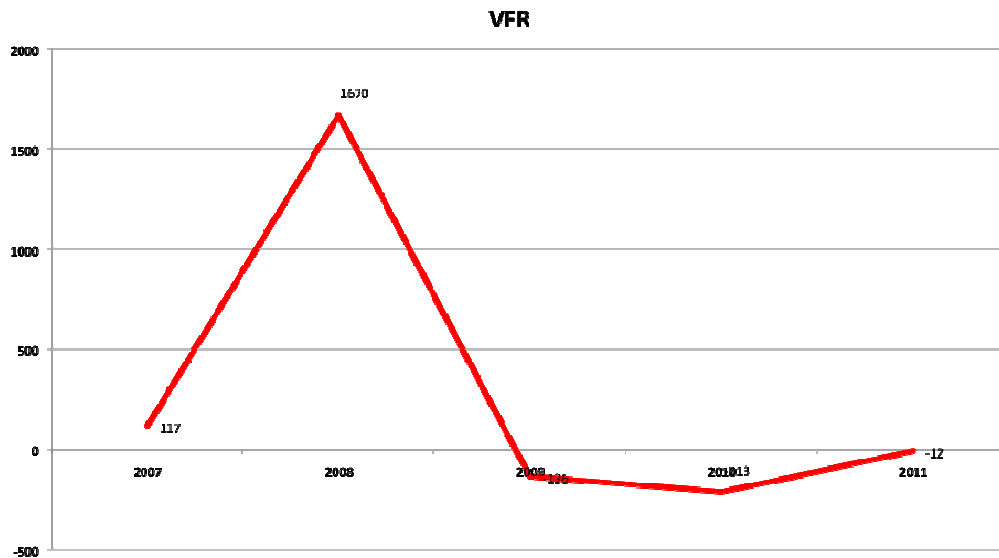


Les principaux constats :

- une épargne de gestion qui diminue progressivement sur les cinq exercices, passant de +935 K€ à +380 K€ entre 2007 et 2011 tout en restant positive.
- un besoin de financement qui, après avoir connu une réelle chute en 2008 progresse fortement en 2008 pour rejoindre le niveau de 2007 et atteindre +1493 K€ en 2011.
- une dégradation des données financières étamée en 2010 s'accroissant en 2011.

Variation du fond de roulement CC du Teillon :

La variation du fond de roulement est variable sur les 5 années d'exercices analysées, passant de +117 K€ à 1670 K€ entre 2007 et 2008 pour retomber et se stabiliser dans le négatif entre -213 K€ et -12K€ (2011).



Conclusions : hormis l'année exceptionnelle de 2008, la moyenne du VFR reste négative même si l'indicateur progresse en 2011.

Données prospectives (issues de l'actualisation et de l'étude Analis finances)

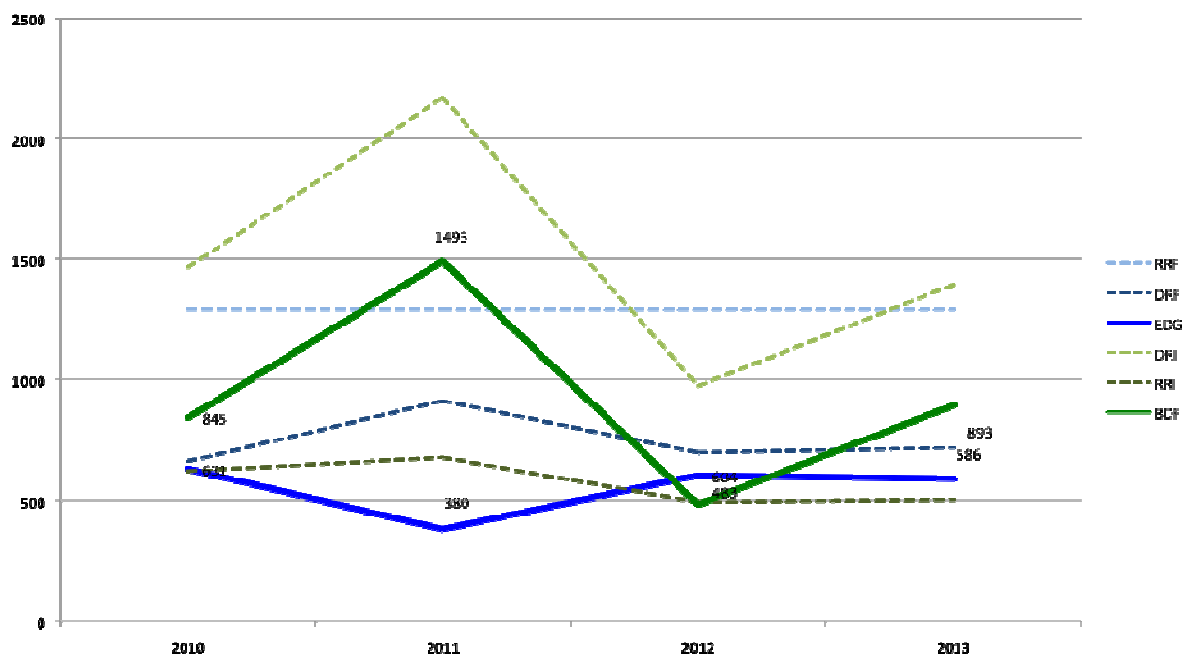
RRF : recettes réelles de fonctionnement

DRF : dépenses réelles de fonctionnement

EDG : épargne de gestion

DRI : dépenses réelles d'investissement (hors remboursement de capital)

RRI : recettes réelles d'investissement (hors emprunt)



Les principaux constats :

- une épargne de gestion qui se stabilise entre 380 K€ et 631 K€.
- un besoin de financement qui augmente fortement en 2011 (1493 K€) pour retomber à 483 K€ en 2012 et progresser à 893 K€ en 2013
- hormis 2011, nous sommes sur un perspective de stabilisation des deux indicateurs.

Conclusions générale : la situation générale de la commune de Soleihas s'améliore avec le temps mais les décisions concernant l'intégration à la CC du Teillon auront des conséquences non négligeables, notamment sur le plan des charges de personnel et des réseaux d'adduction et assainissement.

Important à noter : la commune de Soleihas n'a aucun emprunt jusqu'en 2012.

Concernant la Communauté de communes du Teillon, sa situation est saine et permet d'envisager des investissements, notamment une partie de ceux liés au projet de Vauplane.

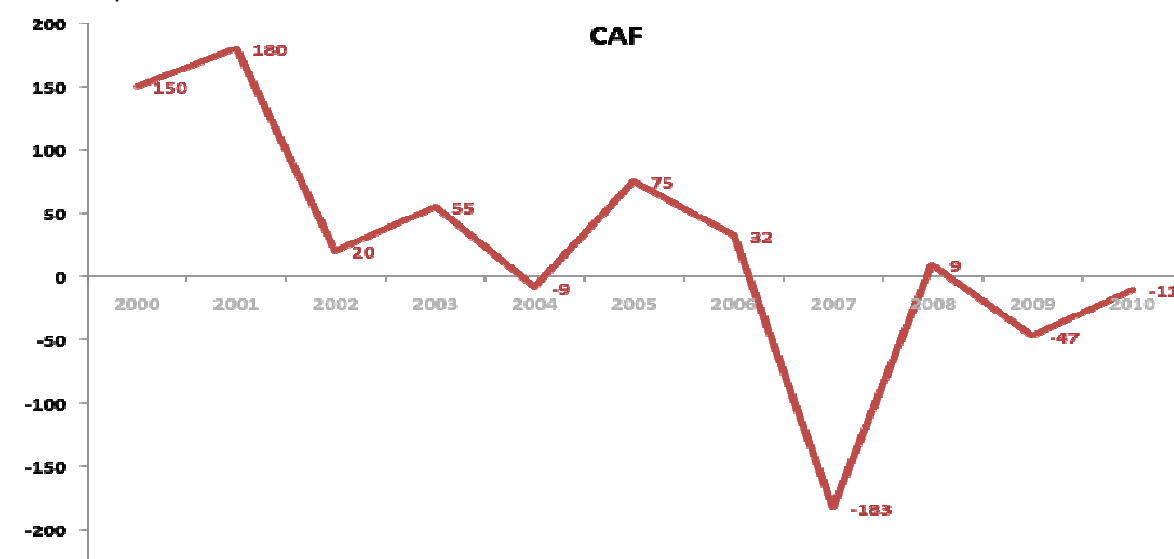
Appréciation de la CAF pour la commune de Soleihas 2000-2010

La capacité d'autofinancement² qui est l'excédent résultant du fonctionnement utilisable pour financer les opérations d'investissement.

La Communauté de communes du Teillon n'ayant pas la compétence tourisme, nous n'avons pas travaillé sur les données financières intercommunales.

Commune de Soleihas

Nous observons une capacité d'autofinancement très variable allant de + 180 K€ en 2001 à -183 K€ en 2007 pour aboutir à - 11K€ en 2010.



² La capacité d'autofinancement représente l'excédent résultant du fonctionnement utilisable pour financer les opérations d'investissement (remboursement de dettes, dépenses d'équipements...). Elle est calculée par différence entre les produits réels de fonctionnement et les charges réelles

Cette variabilité importante de la CAF a un impact sur le potentiel d'autofinancement de Soleihas. En effet, l'existence d'un résultat positif (2000 à 2003, puis 2005 à 2006, et en 2008) est la condition indispensable d'un autofinancement sur fonds propres de la collectivité.

Mis à part 2007, cette CAF est en moyenne de 45 K€ alors qu'elle est sur la même période de 192 K€ en moyenne pour les communes de moins de 250 habitants.

Le contexte des classes vertes / séjours scolaires

Nous reprenons ici les principales conclusions de l'OVLEJ (Observatoire des Vacances et des Loisirs des Enfants et des Jeunes) pour attirer l'attention sur le contexte actuel du marché lié à l'accueil des enfants.

Une image positive

Selon une étude de l'OVLEJ³, plus de la moitié (56%) des parents d'enfants de 6 à 17 ans ont une image positive des centres d'accueil des enfants :

- 33% sont des usagers
- 13 % envisage ce type de séjour pour leurs enfants
- 10% se sont déjà informés

Seuls 16% des parents sont « hostiles » à ce type de séjour.

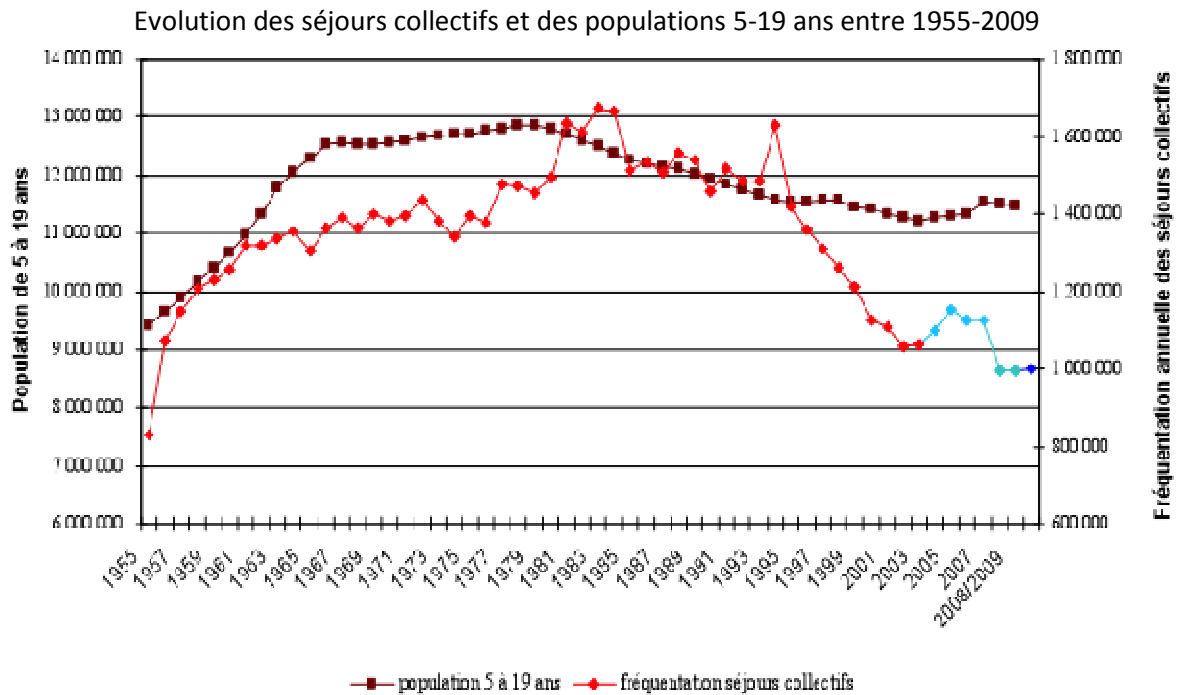
Des parents - décideurs majoritairement à « revenu médian »

Une majorité des parents ayant fait appel à des offres de centres de vacances ont un revenu médian supérieur à 40 K€. C'est 10 K€ de plus qu'en 1982.

³ étude OVLEJ de 2010 « État généraux de l'enfance, groupe de pilotage CNAF »

Une fréquentation en séjours collectifs des 5-19 ans en forte baisse depuis le début des années quatre-vingt dix

Si près de 1,7 Millions d'enfants partaient en séjours collectif en 1995, ils sont en 2010 1 Million, soit une baisse de plus de 40% en seulement 15 ans. Hors, dans le même temps, la population des 5-19 ans n'a pratiquement pas bougée. Cette évolution est essentiellement dû à l'appréhension des parents mais aussi des enseignants suite aux évolutions des normes et de la mise en actualité de certains « faits » ayant détérioré l'image des séjours collectifs.



Conclusions : le contexte actuel du marché de l'accueil de séjour d'enfants n'est pas à son optimum. Néanmoins, en positionnant le projet sur des composantes innovantes et en travaillant fortement sur la commercialisation des produits (ce que font peu de centres de vacances actuellement, d'où des situations d'isolement « marketing »), l'offre peut se placer sur ce marché en étant visible et lisible.

2. MODES D'EXPLOITATION

Nous avons fait une synthèse de l'étude Fidal sur les modes de gestion possibles pour le projet. Cette synthèse permet d'éclaircir de nombreux points préalables à la décision des modalités d'exploitation

La notion de service public

L'étude Fidal démontre que les activités proposées dans le cadre du projet de reconversion du site de Vauplane sont à ranger au titre du service public mais à segmenter en deux :

- les activités d'hiver (le ski et activités de glisse)
- les activités d'été (les activités de pleine nature)

Les activités d'hiver

Les activités d'hiver (le ski et activités de glisse) sont considérées comme un service public industriel et commercial (vocation mercantile).

Les activités d'été

Les activités d'été (activités de pleine nature) sont elles considérées comme un service public administratif (vocation sociale et pluriculturelle). Fidal se base notamment sur la notion de présomption d'administrativité.

Les modes de gestion envisageables

L'étude Fidal fait 4 hypothèses :

- une régie pour l'ensemble des activités : cela permet de conserver une maîtrise forte sur l'activité et de maintenir l'emploi local (sans transfert de personnel).
- des modes de gestion éclatés : une régie pour les activités d'hiver (§ ci-dessus) et une gestion déléguée pour les toutes les activités d'été (sous la forme d'un affermage ou marché de services) permettant aussi un contrôle important du délégataire, mais avec la problématique des liens activités hiver/été et de la considération des centres de profits hébergement et restauration.
- une gestion déléguée globale : un gestionnaire privé est en charge de l'ensemble des activités permettant une synergie bienvenue et potentiellement une implication plus forte de celui-ci.
- la gestion des activités sous un autre échelon, notamment départemental, mais restant sous le joug de la collectivité.

Il est conclu que l'hypothèse première est la plus adaptée aux attentes des élus (maîtrise de l'activité, impact économique et sociaux) sans écarter la dernière sur une participation même indirecte du département.

Notre avis

Il paraît certain qu'au regard des données économiques du projet, l'amorçage du projet doit se faire sous un mode de gestion directe.

Par contre, cela n'exclut pas à terme, une fois le projet en « mode de croisière », de passer à une gestion déléguée, celle-ci devenant plus attractive.

Les investissements sont aussi au cœur du mode de gestion : si ceux-ci sont hors de portée des collectivités, la gestion privée prenant en charge tout ou partie des investissements peut-être une solution à la condition d'une négociation équilibrée et surtout précise sur les modalités d'un retour (ou pas) à terme des biens à la collectivité.

3. PRINCIPALES CONCLUSIONS

Le projet présenté est ambitieux et vise à donner à Vauplane – Soleihhas une dimension touristique, notamment par une offre d'hébergement aujourd'hui inexistante.

Néanmoins, les impératifs « basiques » d'une offre touristique nous semblent que faiblement réunis : les accès sont délicats et longs, la notoriété inexistante (mais cela peut se développer), l'isolement prononcé pour un site dont les cibles sont les familles, les scolaires ou les couples.

Autrement dit, l'émergence de la destination « Vauplane – Soleihhas » requiert un projet fortement positionné, ancré dans son territoire et suffisamment endémique pour que le contenu et le sens de l'offre soient promus, et donc commercialisés.

La volonté de développer une logique de séjour nous semble judicieuse (principalement conditionnée par l'isolement) et le contexte environnemental du site opportun.

Orientation de projet. Les activités proposées, autour de la pleine nature et de la valorisation du pastoralisme donnent au projet reconversion du centre de Vauplane une plus value par rapport à l'existant et s'inscrivent dans un mouvement de tourisme culturel innovant. Le pari peut sembler difficile mais la mise en réseau des différents sites traitant du pastoralisme à l'échelle transalpine est un gage de soutien puis de réussite.

Les deux principales valeurs ajoutées du projet. C'est tout d'abord le site, sa topographie et sa configuration combinée à des passages de clientèles d'itinérance. C'est aussi et surtout la présence de l'activité alpestre qui donne une dimension vivante et potentiellement pédagogique.

Un contexte difficile pour les centres de profit orienté vers l'accueil des enfants. Le secteur du tourisme lié à l'enfant est en perte de vitesse : nombreux sont les unités aujourd'hui fermées pour cause de déficits de fréquentation et de charges pesantes. Les écoles sont de moins en moins demandeuses et la législation en matière d'accueil des enfants s'est considérablement durcie rendant les mises aux normes coûteuses et le recrutement d'animateur plus difficile. La région PACA

a par ailleurs entamé des réflexions visant à accompagner les centres de vacances en situation d'isolement et qui ont les plus grandes difficultés à se développer et à communiquer. Toutefois, **en se dimensionnant pour l'accueil des classes, le centre de Vauplane devient le seul hébergement de groupe à l'échelle du bassin touristique et offre une opportunité plébiscitée par les acteurs du tourisme locaux.**

L'importance de la promotion et de la communication pour le développement du projet. Il ne faut jamais oublier que le touriste est une « composante économique importée » revenant à dire qu'il convient de l'attirer et de le séduire pour qu'il séjourne sur le site. Or, le contexte actuel en matière d'outils de promotion et de communication ne permet pas au futur gestionnaire de site de s'appuyer sur un existant performant : c'est sans doute là un des points de vigilance du projet. La réussite du projet, en l'absence d'outils locaux de promotion, dépendra donc bien de la qualité du directeur gestionnaire du centre. Une attention toute particulière sera portée à son recrutement. Cependant, **le Pays A3V, qui accompagne la communauté de communes du Teillon et la Commune de Soleilhas dans la reconversion du stade de neige de Vauplane, assure au porteur de projet ainsi qu'au futur gestionnaire un soutien méthodologique et stratégique, un relais d'information et de communication et l'insertion dans un partenariat économique local déjà dynamique.**

Annexes

Complément point 1 – État de l'économie locale

Les grandes données de l'économie touristique locale⁴

À l'échelle du canton de Castellane

Les hébergements

Nombre de structures hôtelières / chambres / lits : 10 / 156 / 390⁵

Nombre de structures hôtellerie de plein air / emplacements / lits : 16 / 2094 / 8376⁶

Nombre d'unités en résidences secondaires / lits : 1231 / 6155

Soit une capacité totale potentielle de 14921 lits touristiques.

L'emploi touristique⁷

Nombre d'emplois touristiques salariés identifiés sur le canton : 61

5510Z hôtels et hébergements similaires : 20

5530Z camping : 19

5610A restauration traditionnelle : 17

5610C restauration rapide : 3

6831Z agences immobilières : 2

À l'échelle de la commune de Soleilhas

Les hébergements

Nombre de structures hôtelières-parahôtelières / lits : 2 / 27

Nombre de structures hôtellerie de plein air / emplacements / lits : 0 / 0 / 0

Nombre d'unités en résidences secondaires / lits : 179 / 895⁸

Soit une capacité totale potentielle de 922 lits touristiques.

⁴ Source Insee, data.gouv.fr, 2009

⁵ Ratio de 2,5 lits par chambre (source Insee)

⁶ Ratio de 4 lits par emplacements (source Insee)

⁷ Source Unistatis, 2009 – emplois salariés

⁸ Ratio de 5 lits par résidences secondaires

L'emploi touristique

Nombre d'emplois touristiques salariés identifiés : 5

5510Z hôtels et hébergements similaires

attention : les emplois non salariés ne sont pas comptabilisés par Unistatis : nous n'avons donc pas les emplois liés à la station de Vauplane.