

# **Rapport d'audit de la société anonyme « Télécabine de Charmey Les Dents Vertes, en Gruyère SA »**

Bulle, le 2 juin 2017

Pierre Besson, Stephan Müller et Claude Gremion

## Table des matières

1.	Introduction .....	3
2.	Management Summary .....	4
3.	Gouvernance .....	6
3.1.	Actionnariat actuel .....	6
3.2.	Conseil d'administration .....	7
3.3.	Direction .....	10
3.4.	Conclusion .....	12
4.	Métier .....	13
4.1.	Analyse Technique .....	13
4.2.	Remarques .....	14
5.	Analyse financière .....	15
5.1.	Analyse des coûts variables et de la marge brute 1 .....	15
5.2.	Analyse des coûts fixes .....	16
5.3.	Résumé .....	17
6.	Hypothèses et propositions .....	18
6.1.	Budget « zéro » .....	19
6.2.	Budgets optimisés .....	21
6.3.	Conclusion .....	21
7.	Conclusion de l'audit .....	22
8.	Orientation stratégique .....	23
8.1.	Un environnement difficile mais des opportunités à saisir .....	23
8.2.	Une stratégie d'ouverture .....	23
8.3.	« Faire encore mieux avec ce que l'on a » .....	24
8.4.	Une stratégie de différenciation .....	24
9.	Annexes .....	25
9.1.	Annexe 1 - Comptes de pertes et profits 2013/14 à 2015/16 .....	25
9.2.	Annexe 2 – Résultat d'exploitation de deux restaurants d'altitudes comparables .....	26
9.3.	Annexe 3 - Structure du personnel et sa rémunération .....	26
9.4.	Annexe 4 – Optimisation des coûts d'entretien des remontées mécaniques .....	27
9.5.	Annexe 5 – Comparatifs des résultats par saison .....	28
9.6.	Annexe 6 – Ratio du prix moyen du secteur .....	28

## 1. Introduction

Depuis l'été 2016, la société « Télécabine Charmey-Les Dents-Vertes, en Gruyère SA » est en situation très difficile, pas seulement sur le plan financier, mais aussi sur le plan organisationnel, dans sa gouvernance et sa gestion. Avec la démission en bloc du conseil d'administration en juillet de l'année passée, la commune de Charmey a dû faire nommer de toute urgence un nouveau conseil d'administration, faute de quoi la société se retrouvait en carence d'organe et proche de la cessation pure et simple d'activités. Trois personnes, dont deux représentants issus du Conseil communal, composent l'actuel conseil d'administration. Après une saison hivernale très difficile, le nouveau conseil d'administration, à peine en fonction, a dû préparer le dépôt du dossier de renouvellement de concession de la télécabine auprès de l'Office fédéral des transports (OFT) et de suite enchaîner avec la préparation de la saison d'été. Dans l'intervalle, [REDACTED] assume la direction opérationnelle de la société.

Les investissements liés au renouvellement de la concession dépassent le million. La société et la commune de Charmey ont alors notamment fait appel à l'Etat, aux sociétés Télégruyère SA et RMF SA, ainsi qu'à l'Association Régionale La Gruyère (l'ARG) pour leur soutien. Ils ont toutefois conditionné leur aide financière à la réalisation du présent audit, dont le but est de présenter un diagnostic de la situation financière, d'exploitation et de gouvernance de la société « Télécabine Charmey-les Dents-Vertes, en Gruyère SA » ainsi que les pistes opérationnelles et stratégiques à étudier et mettre en œuvre afin d'améliorer la situation actuelle.

## 2. Management Summary

La société « Télécabine Charmey-Les Dents-Vertes, en Gruyère SA » se trouve dans une situation très difficile, tant sur le plan externe, où elle fait face à un environnement peu favorable aux stations préalpines, que sur le plan interne, où elle fait face à une situation financière, de gouvernance et de gestion déficitaire.

Au moment de devoir réinvestir plus d'un million de francs dans le renouvellement de la concession de la télécabine, il se pose la question du soutien octroyé par les collectivités à cette société dont la pérennité n'est pas assurée.

Sur le plan des règles de la bonne gouvernance d'entreprise, la société « Télécabine Charmey-Les Dents-Vertes, en Gruyère SA » devrait rapidement mettre en oeuvre les recommandations suivantes :

- Recomposer un conseil d'administration de 5 à 7 membres, expérimentés, venant d'horizons différents (politique cantonale/régionale, finances, marketing et technique), avec une minorité de représentants communaux (sans la présidence) et une majorité d'externes, hors séraïl de la commune, professionnalisés (indemnisation) ;
- Nommer un administrateur délégué, de formation technique avec expérience dans le domaine, en appui au jeune responsable technique ou un Directeur au poste partagé avec d'autres sociétés (infrastructures sportives communales ou de remontées mécaniques)
- Fixer l'organisation selon un Règlement d'organisation ;
- Ne garder que deux postes d'encadrement (fixes annuels à 100%), à savoir responsable technique (technique et exploitation) et responsable administratif (secrétariat, comptabilité, caisses, RH ou externalisation)

Les recommandations sur la bonne gouvernance ne suffisent pas en elles-mêmes pour améliorer la situation économique de la société mais constituent la base nécessaire pour mettre en oeuvre l'optimisation et la professionnalisation de la gestion de la société.

En effet, sur le plan financier, l'analyse comptable a permis de mettre en évidence que la gestion peut être fortement améliorée. En maintenant une exploitation hivernale et estivale, sans revenu supplémentaire, la société doit pouvoir maîtriser un budget présentant une perte d'environ CHF 400 000.- par année (entre 500 000.- et CHF 300 000.-, cette perte étant calculée selon six différents scénarios de budget). Mais en optimisant encore quelques points, elle doit arriver à stabiliser un budget autour des CHF 170 000.- de perte annuelle.

Des économies sont possibles dans la gestion et dans la rationalisation de l'exploitation. Par contre il sera difficile de retrouver des comptes à l'équilibre. En effet, le présent audit ne permet pas de conclure à la possibilité pour la société de retrouver des chiffres noirs. Pour des raisons structurelles (typologie des infrastructures), il sera difficile d'équilibrer les comptes sans une augmentation drastique du chiffre d'affaires.

Le conseil d'administration doit alors mener ses réflexions stratégiques, en priorité autour d'une orientation stratégique de partenariat et une culture d'ouverture, sachant qu'elle peut ainsi encore optimiser l'existant tout en développant une véritable stratégie marketing de différenciation, été comme hiver, en phase avec le développement touristique régional ! Au moment de devoir réinvestir plus d'un million de francs dans le renouvellement de la concession de la télécabine, il se pose la question du soutien octroyé par les collectivités à cette société dont

la pérennité n'est à ce jour pas assurée, sans le soutien annuel de la commune dans la couverture des pertes financières, certes réduites.

L'analyse métier permet de différencier deux types de travaux, selon leur urgence : les travaux urgents à réaliser cette année, avant la saison d'hiver et les travaux à moyen terme (3 à 5 ans), à réaliser ces prochaines années, avec l'accord de l'OFT. En chiffres, sur le million d'investissements nécessaire, les travaux d'urgence se monteraient à environ CHF 200'000.-.

Si les collectivités communales continuent à couvrir les pertes de la société sur de nombreuses années, il est préférable de ne pas attendre pour changer le moteur et l'appareillage électrique. Si par contre l'exploitation future du site n'est pas assurée et que les collectivités attendent dans un premier temps une professionnalisation des structures de la société, une amélioration des divers ratios avant de se prononcer sur l'avenir, la solution de n'entreprendre que les travaux d'urgence est une option à envisager.

Rappelons encore que si l'exploitation future est envisagée, il est nécessaire et indispensable que la gestion de la société se professionnalise, que sa structure s'allège et que son organisation respecte les meilleures pratiques du secteur, tel que proposées dans le présent rapport. Sans retrouver l'équilibre financier, ni les chiffres noirs, la couverture des pertes financières doit pouvoir être limitée à un minimum acceptable pour les collectivités, dans la pesée des intérêts publics en lien avec les retombées économiques globales pour la commune, la région et le canton.

### 3. Gouvernance

#### 3.1. Actionnariat actuel

La société « Télécabine Charmey-Les Dents-Vertes, en Gruyère SA » est dotée d'un capital-actions de CHF 3'057'0325.-, composé exclusivement d'actions au porteur de différentes valeurs nominales (CHF 15.-; CHF 75.- et CHF 250.-). S'agissant d'actions au porteur et malgré les publications officielles, les actionnaires ne sont pas tous annoncés auprès de la société. A ce jour, un capital-actions de CHF 2'233'115 est connu. En résumé, un tiers des actionnaires, tous au porteur, ne sont pas (encore) identifiés. Il s'agit d'actionnaires privés, dont on peut penser que l'intérêt pour la société est limité, vu l'absence de dividende !

Parmi les actionnaires annoncés, le capital-actions de CHF 2'233'115.- se répartit comme suit, selon les blocs suivants:

- Les Communes (Val-de-Charmey, Cerniat, Crésuz, Châtel-sur-Montsalvens, Broc et Fribourg), pour 29.6% (Val-de-Charmey étant le plus grand actionnaire avec environ 25%).
- Télégruyère SA, avec 8.1%
- Les « Entreprises », pour 48.6 % parmi lesquelles on trouve Garaventa comme plus grand actionnaire.
- Les « Privés », pour 12.7%
- Les clubs/Associations, pour 1%

Cette répartition peut être amenée à évoluer en fonction de l'annonce des actionnaires. Ce serait alors la part des actionnaires privés qui augmenterait.

Quoi qu'il en soit, sur le plan de la gouvernance, on constate un actionnariat diffus, sans actionnaire majoritaire. Les actionnaires ne sont pas organisés entre eux et, pour ce qui est des entreprises et des privés, nous semblent que très peu intéressés hormis la commune-siège Val-de-Charmey et Télégruyère SA. En effet, la dernière assemblée générale n'a attiré que 18 actionnaires.

Les sociétés es sociétés Télégruyère SA et RMF SA (qui n'est pas actionnaire) sont respectivement propriétaires de la télécabine (Télégruyère) et du télésiège (RMF) mais également débitrices de prêts postposés. Ces deux installations sont louées à la société « Télécabine Charmey-Les Dents-Vertes, en Gruyère SA », avec charge d'entretien.

De fait, l'actionnaire prédominant de la société est donc la Commune Val-de-Charmey, qui prend en charge les déficits de la société.

Dans la situation actuelle, la composition de l'actionnariat ne donne lieu à aucune prise de mesure particulière, en dépit du fait qu'une partie importante n'est pas annoncée parmi les actionnaires privés.

Dans une vision future de l'évolution de la société, notamment si l'on devait penser à des rapprochements ou fusions, la situation actuelle de l'actionnariat permet la formation de majorités en fonction de la présence ou non des actionnaires aux assemblées générales. Néanmoins, il faudra tenir compte de la prédominance de l'actionnaire Commune Val-de-Charmey.

### 3.2. Conseil d'administration

En été 2016, en pleine crise après la démission en bloc du conseil d'administration, faute d'intéressés et dans une certaine urgence, c'est la Commune de Charmey qui a fait nommer par l'assemblée générale les nouveaux administrateurs, dont deux issus directement du conseil communal actuellement en exercice. Faute de quoi, la société se serait retrouvée sans organe d'administration et par voie de conséquence en cessation d'activité.

Les administrateurs actuellement en fonction ont fait un travail engagé pour tenir la société et lui redonner un avenir possible à court terme (ouverture saison hiver 2016-17, demande de renouvellement concession, bouclement, ouverture été 2017). Ils ont commencé à développer les axes stratégiques et l'organisation, au mieux de leurs moyens humains et matériels (par exemple les nouvelles activités estivales).

Ceci dit, la situation actuelle ne peut pas perdurer ainsi. Les membres du conseil d'administration en sont du reste pleinement conscients au vu des démarches qu'ils ont entreprises pour renforcer leur conseil (nominations prévues lors de la prochaine AG en août 2017).

Bien que les qualités humaines des membres du conseil d'administration ne soient pas remises en cause, il y a lieu de constater que ces personnes se sont retrouvées nommées [REDACTED] et non pas pour leurs compétences de spécialistes du domaine. Ce ne sont pas des professionnels du management d'entreprise telle que celle-ci. Avec tout le respect pour leur engagement personnel, ce ne sont pas des administrateurs chevronnés ou professionnels. [REDACTED]

[REDACTED] Ces personnes ont réussi à se faire accompagner depuis le début de l'année par deux autres personnes, futurs membres du conseil d'administration, agissant avec leur expérience de gestion et management.

Nous nous devons d'attirer l'attention des organes de la société et des intéressés que cette situation doit être au plus vite formellement clarifiée. En effet, la responsabilité civile personnelle de l'administrateur est en cause, notamment dans un cas de reconnaissance d'organe de fait (responsabilité de l'administrateur de fait, même si pas formellement nommé).

La recomposition du conseil d'administration avec l'accueil de nouveaux membres via une nomination formelle de l'Assemblée générale est donc urgente.

En l'état actuel de la gouvernance, les éléments suivants ne sont pas durablement souhaitables au niveau du conseil d'administration :

- Présence majoritaire des représentants de la commune, conseillers communaux, au vu de forts potentiels conflits d'intérêts
- Le nombre trop restreint de membres au vu des profils présents
- L'absence d'un spécialiste du domaine des remontées mécaniques (manque d'un professionnel du domaine)
- La focalisation du conseil sur le court terme urgent opérationnel et non la stratégie plus long terme
- L'absence de clarté formelle de statut des membres externes non nommés mais participant à la gestion et aux décisions (attention = administrateurs de fait ?)
- L'absence de délégation formelle de la gestion à la direction selon un règlement d'organisation adopté (document obligatoire selon la loi et les statuts, si le conseil décide de déléguer la gestion)

S'il est important, voire décisif, que la commune de Val-de-Charmey soit représentée au sein du conseil d'administration de la société, il est tout aussi important qu'elle ne le soit pas majoritairement. En tant que corporation publique, celle-ci n'a pas pour vocation première de gérer la société des remontées mécaniques. Et de la bouche de son syndic, la commune ne veut pas prendre ce rôle. Certes, s'agissant d'une infrastructure sportive au même titre que la piscine ou le centre sportif, la Commune a veillé à son maintien et soutien tout au long de ces dernières années en y couvrant le déficit (5,7 millions injectés en 7 ans) pour des motifs d'intérêt public. Mais sa présence majoritaire au sein du conseil d'administration, qui plus est par des conseillers communaux, n'est pas recommandable durablement. La société se doit d'être dotée d'un conseil d'administration le plus indépendant possible, ayant pour seul intérêt celui de la société en tant que telle, qui garde son existence propre. Le futur de la société passe certainement par des regroupements ou fusion ou restructuration avec une prise en compte plus régionale dans sa gestion. Il s'agit d'éviter les potentiels conflits d'intérêts. La situation de la commune de Charmey pourrait être délicate. Sa présence au conseil d'administration est indispensable, au vu du soutien financier nécessaire encore à l'avenir. Mais le conseil communal reste soumis aux décisions de l'assemblée communale. Le soutien à ses remontées mécaniques est indéniable mais dans des limites financières raisonnables et supportables pour le contribuable Charmeysan.

Nous avons bien compris que la situation actuelle du conseil d'administration est provisoire, l'intention étant d'évoluer vers un renforcement dès la prochaine assemblée générale ordinaire qui se tiendra au mois d'août. La nécessité de professionnaliser le conseil n'est pas contestée. Elle doit maintenant être mise en œuvre.

La question de fond sur la (re-)composition du conseil d'administration est évidemment liée au fait de trouver les personnes au profil adéquat et surtout trouver celles qui seront d'accord d'exercer cette fonction. La qualité et la diversité des profils est un critère, facteur de succès, nécessairement important à prendre en compte.

Sur le nombre, il serait idéal de nommer 5 à 7 membres. Pas moins que 5 membres, pour éviter de donner trop de poids à la commune qui est statutairement en droit de nommer 3 administrateurs (art. 14 al. 2). Pas plus que 7 membres, pour éviter la lourdeur, sachant que la société doit rester souple et agile dans sa gouvernance.

Quant aux profils, il est nécessaire d'avoir un représentant de la commune, comme « homme de liaison » entre la commune et la société. Mais cette personne n'a pas besoin d'être conseiller communal, cela pourrait bien être le responsable de l'office du tourisme ou une autre personne du sérail de la commune. De même, au vu des discussions politiques ayant lieu sur l'avenir des remontées mécaniques du canton, une personnalité politique, députée par exemple permettrait de faire le lien avec les autorités politiques cantonales ou régionales. A ce stade, il est important de limiter à la minorité le nombre de représentants politiques communaux, régionaux ou cantonaux. La majorité du conseil d'administration doit être composée de membres externes ou de représentants des entreprises actionnaires, spécialistes ou avec l'expérience de ce genre de mandat. Un profil financier et marketing (product management) mais aussi surtout technique, sont essentiels. Mieux encore, le domaine des remontées mécaniques ayant ses particularités intrinsèques, il est primordial, dans la situation actuelle de crise de la société et de nécessaire maîtrise des coûts, de nommer une personne ayant de l'expérience confirmée dans le domaine des remontées mécaniques. Cette expérience est essentielle pour soutenir la direction ou le responsable technique ou les challenger dans les décisions liées en particulier aux investissements de renouvellement ou d'entretien. Cette personne peut très bien provenir d'une autre société de remontées mécaniques fribourgeoise ou de la région.

L'idéal serait même que la personne du conseil d'administration issue du milieu des remontées mécaniques soit nommée administrateur-délégué, à savoir que lui soient confiées les compétences de gestion opérationnelle de la société. Cela dépend bien évidemment des compétences à disposition au niveau de la direction technique et administrative. En l'occurrence, la personne en charge de la responsabilité technique est en passe d'obtenir son brevet fédéral. C'est donc un profil « junior » dont le soutien d'une personne d'expérience serait souhaitable.

Quant à la présidence, [REDACTED] il serait préférable que le futur président du conseil soit un externe à la commune. On évite la confusion des genres et c'est la meilleure formule pour donner à l'entreprise son existence propre et son indépendance.

Aujourd'hui, les principes de gouvernance tendent à exiger toujours plus de professionnalisation dans la gestion des sociétés au sein du conseil d'administration. L'évolution des exigences de responsabilité en est le corollaire. Qui dit professionnalisation dit aussi rémunération. Même s'il est louable de compter sur le bénévolat et l'engagement de chacun au sein du conseil, la tâche est lourde, surtout dans ces moments de crise et de déstabilisation. Il devient de plus en plus difficile de trouver des gens motivés, engagés, prêts à consacrer une bonne partie de leur temps à la société et ses difficultés. En vue de trouver au mieux des personnes intéressées, compétentes et pouvant y consacrer le temps nécessaire, nous préconisons de prévoir une indemnité pour les administrateurs. A défaut, l'autre option consiste à trouver des administrateurs détachés par leurs employeurs à cette fonction.

Le principe de la rémunération doit être posé, maintenant, le futur conseil devra fixer les modalités, compte tenu aussi de la situation financière de la société. La rémunération du conseil n'est pas forcément une charge supplémentaire non compensable, comme nous le verrons dans nos prévisions financières.

Une bonne recomposition du conseil d'administration est actuellement nécessaire afin qu'il puisse assurer ses fonctions, soit :

- Exercer la haute direction de la société et établir les instructions nécessaires
- Fixer l'organisation
- Nommer et révoquer les personnes chargées de la gestion et de la représentation
- Fixer les principes de la comptabilité et du contrôle

En effet, le conseil d'administration actuel ne se consacre presque exclusivement à du travail opérationnel court terme (dépôt demande de renouvellement de concession, départ du chef technique, changement de cuisinier, mise en route saison d'été...).

Sur le plan formel, le conseil d'administration (mais déjà dans sa potentielle future composition !), a tenu trois séances depuis novembre 2016, procès-verbal à l'appui. Il a créé un groupe de travail chargé de développer l'axe du développement estival, dont les conclusions n'ont pas pu encore être discutées au sein du conseil. Les priorités ont été mises sur la question du renouvellement de la concession en particulier et l'organisation en général, de même que le lancement de la saison d'été (nouveaux tarifs).

Le conseil actuel n'est pas encore dans sa position réelle de fonctionner comme un organe définissant la stratégie de la société, contrôlant les états financiers et gérant les risques d'entreprise, le tout avec une certaine hauteur de vue, soit avec une vision moins « au jour le jour ». Dans la situation actuelle de la société, le travail opérationnel doit être délégué à une direction dédiée (soit administrateur délégué soit comité de direction). A court terme, la

définition de la stratégie est primordiale, tout comme la gestion opérationnelle. Il est donc des plus judicieux de bien séparer ces compétences.

A ce titre, nous notons que le conseil d'administration a confié la direction de la société [REDACTED]. Toutefois, le conseil l'a fait sans édicter un règlement d'organisation, comme la loi (art. 716b al. 2 CO) et les statuts l'exigent (art. 15 et 23). Au-delà d'être une obligation légale, ce document est très important pour définir la répartition des compétences et responsabilités entre le conseil d'administration et le Directeur et l'organisation de la société. Qui fait quoi ? et qui est compétent pour quoi ? A ce jour, en l'absence d'un tel règlement, nous n'avons qu'une vision floue et non professionnelle de la gestion. Ce manquement doit être corrigé par le nouveau conseil d'administration et la nouvelle organisation qui sera mise en place. Ce sera du reste une des toutes premières tâches du prochain conseil d'administration : définir l'organisation de la gestion de la société. Dans la gestion déléguée, est également comprise la question de la communication de la société. La compétence de la communication est une question à régler de manière précise, surtout en période de crise. Premièrement, la communication de la société reste du ressort de la société. Cela est particulièrement important non seulement en interne mais également vis-à-vis de l'actionnaire Commune de Charmey. Les rôles doivent bien être définis, entre ce qui est du ressort de la commune et ce qui est du ressort de la société. Cette question n'est pas toujours évidente à gérer selon que les personnes en question ont plusieurs « casquettes ».

### 3.3. Direction

Les statuts prévoient la possibilité pour le conseil d'administration de confier la gestion de la société à un comité de direction (art. 23) de trois membres au moins ou un administrateur délégué. [REDACTED]

La question se pose de savoir si la société doit avoir son propre directeur. Compte tenu de la charge salariale annuelle que cela génère (env. CHF 120'000), il faut s'assurer que cela soit en lien avec le volume d'activités générés au sein de la société.

Tout d'abord, si la société intègre en son conseil d'administration un administrateur connaissant des remontées mécaniques et que ce dernier exerce la fonction d'administrateur délégué, alors il n'y a plus besoin de directeur en tant que tel. Il faut s'assurer d'avoir un(e) employé(e) de commerce compétent et un bon responsable technique.

En l'absence d'un administrateur délégué, il convient de reprendre les conclusions de l'expert Fischer de 2013 : la mise en place d'une direction commune pour l'Office du tourisme, le centre sportif et les remontées mécaniques. Il y a là des synergies dont il faut profiter et qui vont générer une économie de coûts.

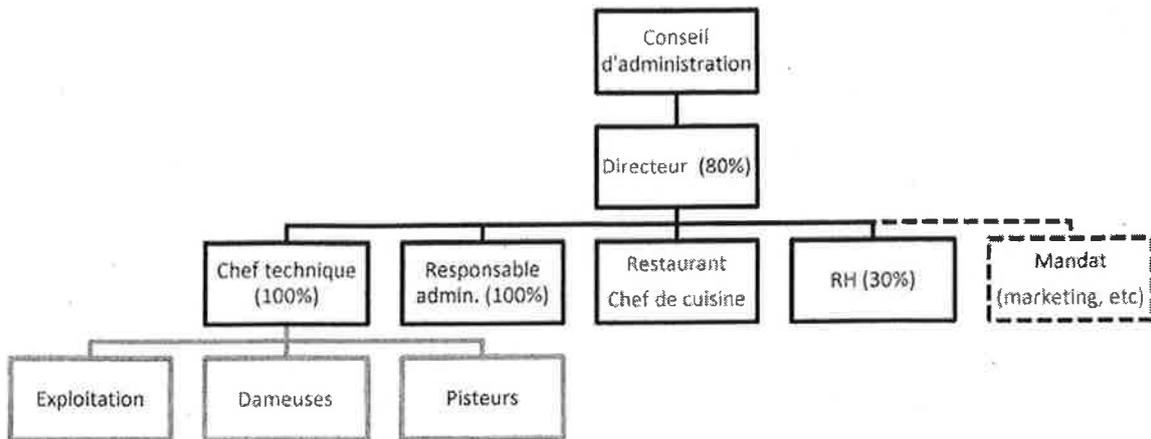
Dans une autre réflexion, il y a lieu de penser sérieusement aux synergies que pourraient développer une direction commune avec une ou d'autres sociétés de remontées mécaniques.

D'une manière générale, une organisation peu coûteuse passe par une mise en commun de la gestion administrative de la société, que ce soit avec les autres infrastructures communales ou avec une ou d'autres sociétés de remontées mécaniques.

L'ancien conseil d'administration a conclu qu'il n'était pas possible de réaliser la proposition de l'expert Fischer et il s'est résolu à nommer un directeur, faisant office également de responsable technique et d'exploitation, accompagné d'une responsable administrative. Il s'agissait ainsi de répondre au besoin de professionnaliser la gestion de la société.

Une telle configuration n'était pas dénuée de sens. C'est une organisation existante dans les petites stations similaires.

Aujourd'hui, l'organigramme de la société est le suivant :

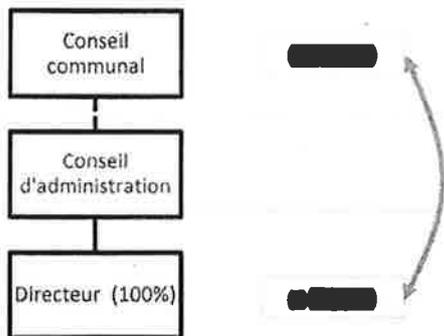


Dans l'organisation actuelle, nous trouvons un directeur, un chef technique et une responsable administration. Il y a donc 3 postes. Nous sommes convaincus que la société peut faire avec deux postes, aux conditions évoquées ci-dessus, à savoir avec l'appui d'un administrateur délégué ou avec un directeur également chef technique.

En l'occurrence, le conseil d'administration actuel déclare faire une très bonne expérience avec son directeur et souhaite le confirmer à ce poste. [REDACTED]

[REDACTED] Pour des raisons de bonne gouvernance, il n'est pas recommandable d'avoir un directeur qui est en même temps conseiller communal, sans être membre du conseil d'administration (et également membre du conseil de Téléguyère SA et de RMF SA).

Il y a un risque potentiel de « bypasser » le conseil d'administration :



[REDACTED]

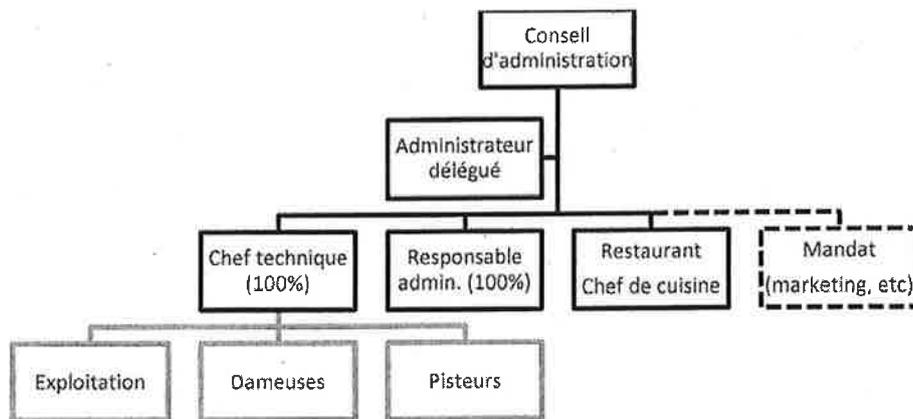
La qualité des liens entre lui et le conseil est déterminante, c'est un des paramètres cruciaux du succès de l'entreprise. Par rapport à son conseil, le directeur ne peut donc pas être « en dessous » comme directeur et « en dessus » [REDACTED] sachant que la commune de Charmey est l'actionnaire dominant.

En résumé, la direction de la société devrait selon nous être confiée prioritairement à un administrateur délégué, subsidiairement à un directeur mais commun à d'autres infrastructures (autre(s) société(s) de remontées mécaniques ou autres infrastructures communales) afin de générer des synergies d'activités et d'économie de coûts.

Dans l'organisation opérationnelle, en dessous de la direction, un poste de responsable administratif devrait suffire à couvrir les aspects administratifs, comptables, la caisse, et les RH. Il ne nous semble pas nécessaire de maintenir le poste de RH à 30%. Cette activité devrait être confiée sous mandat externe (vu la taille de la société, aucun motif ne justifie l'internalisation de ce poste).

Il en va de même pour le marketing et product management. Vu les synergies en lien avec le développement du tourisme local et régional, il est judicieux de confier le mandat de gestion marketing en externe, en particulier à l'office du tourisme.

Ainsi, l'organigramme souhaitable se définit ainsi :



Un tel organigramme permettra à la société d'optimiser encore ses coûts administratifs et sa gestion.

### 3.4. Conclusion

Sur le plan des règles de la bonne gouvernance d'entreprise, la société « Télécabine Charmey-Les Dents-Vertes, en Gruyère SA » devrait rapidement mettre en place les recommandations suivantes :

- Recomposer un conseil d'administration de 5 à 7 membres, expérimentés, venant d'horizons différents (politique cantonale/régionale, finances, marketing et technique), avec une minorité de représentants communaux (sans la présidence) et une majorité d'externes, hors séraill de la commune, professionnalisés (indemnisation) ;
- Nommer un administrateur délégué, de formation technique avec expérience dans le domaine, en appui au jeune responsable technique ou un Directeur au poste partagé avec d'autres sociétés (infrastructures sportives communales ou de remontées mécaniques)
- Fixer l'organisation selon un Règlement d'organisation ;
- Ne garder que deux postes d'encadrement (fixes annuels à 100%), à savoir responsable technique (technique et exploitation) et responsable administratif (secrétariat, comptabilité, caisses, RH ou externalisation)

## 4. Métier

### 4.1. Analyse Technique

La société « Télécabine Charmey-Les Dents-vertes, en Gruyère SA » a déposé auprès de l'OFT une demande de renouvellement de concession en vue de la prolongation d'exploitation de sa télécabine.

L'entretien exigé par le fournisseur de l'installation a été suivi en grande partie toutes ces dernières années, notamment pour la révision périodique des pinces et suspentes des véhicules et des trains de galets de ligne. Par contre les heures de fonctionnement du réducteur ont été dépassées et il doit impérativement être révisé en atelier avant la prochaine saison hivernale. Le moteur à courant continu doit également subir une révision complète, son isolation est défectueuse.

L'appareillage électrique du moteur principal répond aux normes en vigueur, mais par contre il devient de plus en plus difficile de trouver des pièces de rechange. Les automates ou cartes électroniques, les appareils de mesures sont fabriqués durant une dizaine d'années et ensuite la pièce de rechange est assurée pendant encore 10 ans. Après il devient très difficile de trouver des pièces sur le marché. Son changement devra donc intervenir à moyen terme (3 à 5 ans). La question à ce jour est de savoir s'il est préférable de réviser le moteur en place ou de le remplacer par une nouvelle motorisation et un nouvel appareillage. Le moteur à courant continu révisé pourrait très bien fonctionner encore de nombreuses années et le changement de son appareillage intervenir dans quelques années. L'inconvénient est que ce type de moteur n'est plus usuel, il a été remplacé par des moteurs asynchrones moins polluants pour le réseau électrique. Il est à noter que la station motrice n'est pas située en zone urbaine mais est isolée, donc ce désavantage n'a pas de conséquence.

#### Travaux d'urgence\*

Révision du réducteur et adaptation hydraulique	33 000
Révision des poulies d'extrémités (montage et démontage compris)	58 000
Révision du moteur électrique	50 000
Révision électrique	10 000
Révision de 25 % des portes des cabines	20 000
Divers et imprévus	20 000
<b>TOTAL</b>	<b>191 000</b>

#### Travaux à entreprendre à moyen terme\*

Appareillage électrique	615 000.00
Fibre optique	199 000.00
Révision de 75 % des portes des cabines	60 000.00
Divers et imprévus	50 000.00
<b>TOTAL</b>	<b>924 000.00</b>

\*Ces montants sont TTC et nous ont été transmis par la société des remontées mécaniques de Charmey.

#### 4.2. Remarques

Les travaux d'urgence sont à effectuer très rapidement, mais ils doivent permettre à la société d'avoir un temps de réflexion (3 à 5 ans) pour faire le choix d'effectuer le reste des travaux ou non.

Quel que soit le choix de la motorisation et de son appareillage électrique, il serait regrettable de ne pas choisir la fibre optique comme moyen de transmission entre les 3 stations. La télétransmission a été utilisée pendant de nombreuses décennies mais est très limitée dans le nombre d'informations qui transitent d'une station à l'autre. Avec la fibre optique le fournisseur peut très bien fournir de l'aide à distance dans la recherche d'une panne par exemple, etc... C'est pourquoi cet investissement est à considérer à moyen terme

## 5. Analyse financière

Cette analyse a pour but de contrôler que la gestion financière de la société «Télécabine Charmey-Les Dents-Vertes, en Gruyère SA» corresponde aux attentes de ses administrateurs, de ses actionnaires et éventuels investisseurs. Elle doit aussi pouvoir mettre en évidence les conditions de sa viabilité à plus long terme.

Elle porte sur les périodes 2013/14 à 2015/16 (les comptes finaux 2016-2017 n'étant pas encore disponibles).

Pour pouvoir pratiquer une analyse complète, il a fallu séparer les activités des remontées mécaniques de celles de la restauration et ensuite, tenir compte des saisons. Les coûts communs ou plus complexes à distribuer sont traités de manière consolidée.

Au final, nous pouvons obtenir les tableaux de l'annexe 1 à partir desquels nous avons établi les analyses suivantes :

### 5.1. Analyse des coûts variables et de la marge brute 1

*(marge sur coûts variables et coûts du personnel)*

Les premières constatations constatées sont les suivantes :

1. Pour les remontées mécaniques et pour toutes saisons confondues :  
La part des coûts de personnels représente entre 74% (2013/14) et 90% (2015/16) du chiffre d'affaires, alors que le ratio usuel de la branche se situe autour des 65% à 70%. Il ne reste donc que très peu de marge pour les coûts variables qui s'élèvent quant à eux à environ 14%-17%.  
Corollaire 1 : la marge brute 1 (sur coûts variables et coûts du personnel) est soit négative, soit au maximum à environ de 10%.
2. Pour le restaurant et pour toutes saisons confondues :  
Les proportions changent, 55% à 77% pour les frais de personnel et environ 35% pour les frais variables, mais le résultat est identique. De ce fait, nous avons demandé des résultats comparatifs à d'autres restaurants de stations de ski (annexe 2). Nous avons remarqué que les frais de personnel et les achats de marchandises sont trop élevés par rapport à la bonne pratique du secteur. En effet, les ratios usuels sont de 45% à 50% pour les frais de personnel et de moins de 30% pour les frais variables.  
Corollaire 2 : identique au corollaire 1

Concernant les saisons, nous pouvons remarquer qu'aussi bien pour les remontées mécaniques que pour le restaurant, une année avec de bonnes prestations estivales, mais une mauvaise fréquentation hivernale (telle que 2015/16), ne peut pas être rentable.

Les principales constatations sont les suivantes :

1. La saison d'été permet une marge sur coût variable d'environ CHF 200 000.- pour les remontées mécaniques et CHF 100 000.- pour le restaurant, soit CHF 300 000.- au maximum. Mais les frais de personnel atteignent entre CHF 400 000.- et 450 000.- (CHF 300 000.- à 330 000.- pour les remontées mécaniques et CHF 100 000.- à 150 000.- pour le restaurant).  
Corollaire 3 : La marge brute 1 est toujours négative en été (entre CHF 100 000.- et 150 000.-).

2. La période hivernale dépend des journées-skieur plus que du nombre de jours d'ouverture.

Ainsi, une année avec 50 000 journées-skieur :

- La marge brute 1 des remontées mécaniques est positive et varie entre CHF 170 000.- (2014/15) et 245 000.- (2013/14). La différence entre les deux résultats étant des coûts de personnel plus élevés de CHF 100 000.- en 2014/15.
- Le restaurant quant à lui atteint une marge brute 1 d'environ CHF 70 000.- chaque année.

Corolaire 4 : La marge brute 1 est toujours positive avec au moins 50 000 journées skieurs.

Corolaire 5 : La gestion des coûts de personnel doit être très stricte pour pouvoir dégager une marge brute 1 correcte.

Une année telle que 2015/16, avec 40 000 journées-skieur :

- La marge brute 1 des remontées mécaniques est positive, mais n'atteint que CHF 60 000.-
- Le restaurant quant à lui atteint une marge brute 1 a peu près nulle.

Corolaire 6 : La marge brute 1 est toujours positive l'hiver, même avec 40 000 journées-skieur.

Avant de compléter l'analyse en nous axant sur les coûts fixes, nous devons voir si la marge brute 1 dégagée par la saison hivernale peut couvrir les pertes de la saison estivale.

En résumant, le tableau suivant nous permet de constater que la marge brute 1 cumulée entre les deux saisons peut varier entre un minimum de CHF 20 000 et un maximum de CHF 150 000

Scénario "worst case" pour l'été	journées-skieur		Scénario "best case" pour l'été	journées-skieur	
	50 000	40 000		50 000	40 000
Marge brute 1 été	-150 000	-150 000	Marge brute 1 été	-100 000	-100 000
Marge brute 1 hiver avec bonne gestion du personnel	250 000	170 000	Marge brute 1 hiver avec bonne gestion du personnel	250 000	170 000
<b>Marge brut 1 total</b>	<b>100 000</b>	<b>20 000</b>	<b>Marge brut 1 total</b>	<b>150 000</b>	<b>70 000</b>

Il faut donc à présent voir à combien se montent les coûts fixes, hors frais de personnel, pour comprendre s'ils peuvent être absorbés.

## 5.2. Analyse des coûts fixes

(hors coûts du personnel)

Les coûts fixes dédiés aux remontées mécaniques se montent à CHF 400 000.- (frais d'entretien, leasing des dameuses, coupons actions).

Les coûts fixes du restaurant peuvent être considérés comme nuls.

Les coûts fixes en commun avec le restaurant sont d'environ CHF 300 000.-, si nous ne tenons pas compte du mandat de gestion (locations, assurances, administration, publicité, charges TVA)

A cela, nous devons ajouter les CHF 120 000.- d'amortissements financiers auprès de Télégruyère SA et de RMF SA.

Finalement, hors frais de personnel, les coûts fixes se montent à CHF 820 000.- toutes saisons et activités confondues.

Corolaire 7 : Avec une marge brute 1 variant entre CHF 20 000.- et CHF 150 000.- au maximum, les charges fixes ne peuvent jamais être absorbées. Le résultat avant intérêts et impôts (EBIT)

peut, dans le meilleur des cas, être une perte de CHF -670 000.- et, dans le pire, atteindre jusqu'à CHF -800 000.-.

Nous constatons aussi une grande inconstance d'une année à l'autre de certains postes comme les frais de leasing, la location des installations, les assurances, les coûts administratifs et les mandats de gestion.

A noter aussi que les coûts d'entretiens contiennent certaines charges qui pourraient être en présentées en investissement pour une lecture économique plus juste. C'est aussi une des raisons pour laquelle les montants peuvent varier passablement d'une année à l'autre.

### 5.3. Résumé

On peut soulever que la gestion des affaires de la société comporte plusieurs points critiques qui n'ont pas été maîtrisés ces dernières années.

Principalement les charges de personnel qui ont pu engendrer plus CHF 100 000.- de coûts supplémentaires pour des chiffres d'affaires équivalents ou du même ordre, des coûts variables qui ne correspondent pas à la bonne pratique du secteur et une non-constance de certaines charges fixes.

En effet, le résultat de la marge brute 1 dépend entièrement des journées-skieurs de l'année, aussi bien pour le restaurant que pour les remontées mécaniques. Cela induit une excellente maîtrise des coûts de personnel et des coûts variables pour s'adapter au chiffre d'affaires.

Ces deux points n'ont pas été maîtrisés puisque, sur l'ensemble des deux saisons, les coûts de personnel peuvent varier de plus de 15 points pour les remontées mécaniques et de plus de 23 points pour le restaurant, comme le présente le tableau ci-dessous.

En % du Chiffre d'affaires	2013-2014			2014-2015			2015-2016		
	RM	Rest.	Total	RM	Rest.	Total	RM	Rest.	Total
frais du personnel été	132%	83%	115%	118%	87%	106%	120%	93%	110%
frais du personnel hiver	59%	44%	55%	71%	52%	66%	78%	68%	75%
<b>frais de personnel</b>	<b>95%</b>	<b>54%</b>	<b>68%</b>	<b>82%</b>	<b>63%</b>	<b>76%</b>	<b>83%</b>	<b>77%</b>	<b>86%</b>

Comme déjà abordé, les achats de marchandises sont aussi trop élevés et devraient pouvoir être améliorés.

L'inconstance des charges fixes n'a pas permis une analyse détaillée de celles-ci, mais comme indiqué pour partie dans la rubrique suivante et dans l'annexe 4, les coûts d'entretiens, les coûts administratifs et les assurances doivent pouvoir être optimisés.

Finalement, nous pouvons dire que de manière générale, la gestion financière de la société n'a démontré aucune constance par rapport à une gestion professionnelle attendue pour les exercices analysés et surtout, elle n'a jamais été alignée avec les bonnes pratiques du secteur.

Pour sa pérennité, elle doit se professionnaliser, réorganiser sa structure et mettre en œuvre des plans d'actions s'adaptant rapidement à l'activité réelle du moment. A terme, elle doit aussi trouver d'autres revenus pour diminuer les risques liés à la fréquentation par les skieurs en hiver.

## 6. Hypothèses et propositions

Comme nous l'avons soulevé précédemment, la gestion de la société doit être améliorée sur plusieurs points (maîtrise des charges de personnel, diminution des achats de marchandises, stabilisation des coûts fixes). Nous avons aussi pu noter que les résultats dépendent de facteurs de fréquentations auxquelles la société doit pouvoir s'adapter.

C'est pourquoi, la méthodologie utilisée ci-après consiste à élaborer 6 scénarios différents afin d'obtenir 6 budgets « zéro » (ou de base) qui doivent représenter autant de situations financières adaptées à l'activité saisonnière. En résumé, nous avons simulé 6 activités saisonnières différentes et adapté la structure et l'organisation de la société à chacune d'elle.

Le périmètre de base de tous les scénarios est identique à celui de la situation actuelle, bien que plusieurs variantes puissent être envisageables. En voici 3 exemples, ainsi que les raisons pour lesquelles nous les avons écartées de la présente étude :

### ***Exploitation d'une seule saison***

L'analyse (cf. *annexe 5*) nous démontre que l'abandon d'une saison, par exemple l'hiver, ne permet de pas de retrouver les chiffres noirs. Les coûts fixes à absorber sont trop importants. Certes seule une comptabilité analytique permettrait d'avoir des chiffres précis. A ce stade, les pertes générées l'été sont proportionnellement plus importantes que celles de l'hiver.

### ***Exploitation hivernale seulement pendant les vacances***

Il se pose la question de n'exploiter qu'une partie de l'hiver, celle correspondant aux vacances scolaires par exemple. Certes, là encore cela aurait un effet sur les coûts variables, mais aucun sur les coûts fixes, hors personnel. L'expérience nous montre que le problème d'une telle hypothèse réside dans sa mise en œuvre. La difficulté principale consistera à trouver le personnel pour ces périodes d'ouverture.

### ***Exploitation de la télécabine seule (abandon télésiège).***

La question se pose enfin de n'exploiter que la télécabine, hiver comme été. Dans cette hypothèse, l'arrêt de l'exploitation du télésiège occasionnerait une réduction de coûts mais c'est sans compter la perte d'attrait du domaine skiable. Or, l'objectif d'atteindre la barre des 50'000 skieurs est décisif et l'attractivité du domaine skiable (déjà qu'il souffre de ne pas avoir d'enneigement assuré via les canons à neige) doit demeurer un objectif à atteindre en vue d'améliorer la situation financière.

Aucune des variantes de solutions proposées ne permettra d'améliorer significativement la situation, au point de réduire les pertes annuelles à un niveau acceptable. Au-delà des problèmes conjoncturels, nous faisons face à un problème structurel de configuration des installations avec une télécabine (avec station intermédiaire) et un télésiège débrayable, sans garantie d'enneigement pour redescendre en station.

## 6.1. Budgets « zéro »

Pour élaborer ces 6 budgets, nous sommes partis d'abord des conseils relevés dans les rubriques « Gouvernance », « Métier » et « Finance ».

Nous avons donc fait les hypothèses suivantes :

- Indépendance et professionnalisation du conseil d'administration, porté à 6 personnes et rémunéré (voir Rémunération du CA dans le tableau ci-dessous).
- Les charges d'entretien des installations se montent à CHF 165 000.- en moyenne par année, selon le détail en annexe 4 qui a été établi par M. Besson selon les meilleures pratiques de la branche.
- Les charges d'entretien pour le restaurant se montent à 3% du chiffre d'affaires, selon les pratiques usuelles (annexe 2).
- L'exploitation des deux saisons est maintenue (annexe 5).
- Les charges suivantes ont été complètement recalculées :

Poste	Montant	Hypothèses
Frais de leasing	-50 000	Pour les remontées mécaniques, selon les dernières infos reçues
Coupons actions	-30 000	Réparti par saison selon la moyenne des 3 années analysées
Locations installations	-60 000	Moyenne des 3 années analysées
Assurances	-100 000	Moyenne des 3 années analysées
Administration	-55 000	Selon les bonnes pratiques (objectif atteint en 2013/14 et 2015/16)
Rémunération du CA	-20 340	6 administrateurs, rémunérés à CHF 3 000.- plus les charges sociales de 13%
Mandat de gestion	0	Pas de mandat de gestion
Publicité	-40 000	Moyenne des 3 années analysées
Charges TVA (rdip)	-30 000	Identique à 2015/16 et 2016/17
Amort. équipements	0	Aucun (pas d'effet sur la trésorerie)
Amort. prêt TG sa	-67 500	Identique chaque année depuis 2013/14
Amort. prêt RMF sa	-54 000	Identique chaque année depuis 2013/14
Intérêts	-34 829	Identique aux comptes intermédiaires 2016/17 reçus
Participation FET	30 000	Identique chaque année depuis 2013/14
Produits extraordin.	0	Aucun
Charges extraordin.	0	Aucun
Fonds de compens.	0	Aucun
<b>Total</b>	<b>-511 840</b>	<b>Charges fixes pour les budgets "zéro"</b>

Pour simuler plusieurs scénarios, nous avons définis des variables qui doivent permettre de faire varier l'activité par saison :

- Le personnel des remontées mécaniques et du restaurant est composé de personnel fixe et saisonnier (auxiliaires sur appel). Sa rémunération et sa composition ont été calquées sur les bonnes pratiques du secteur (annexe 3). Les charges sociales sont de 13% des salaires bruts.
- Les charges énergétiques se montent à environ CHF 170 000.- par an, dont 3% du chiffre d'affaires pour le restaurant (dépendront de la fréquentation dans les scénarios).
- Le chiffre d'affaires par jour est déterminé par le nombre de jours d'ouverture par saison.
- Les achats de marchandises par jour sont déterminés par le nombre de jours d'ouverture par saison.

Les calculs sont basés sur la moyenne des 3 années analysées :

Moyenne 2013-2016	Jours d'ouverture	Chiffre d'affaires journalier			Achats de marchandises
		RM	Rest.	Total	
Eté	99	2 651	1 535	4 185	-549
Hivers	76	11 295	4 529	15 823	-1 541
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>6 401</b>	<b>2 830</b>	<b>9 231</b>	<b>-974</b>

Les 6 scénarios simulés sont les suivants :

- été min, hiver min :  
(worst case)  
été = nombre minimal de jours d'ouverture des 3 années analysées  
hiver = nombre minimal de jours d'ouverture des 3 années analysées
- été max, hiver min  
été = nombre maximal de jours d'ouverture des 3 années analysées  
hiver = nombre minimal de jours d'ouverture des 3 années analysées
- Moyenne 2013-2016  
été = moyenne des 3 années analysées  
hiver = moyenne des 3 années analysées
- hiver max, été min  
été = nombre minimal de jours d'ouverture des 3 années analysées  
hiver = nombre maximal de jours d'ouverture des 3 années analysées
- été max, hiver max  
été = nombre maximal de jours d'ouverture des 3 années analysées  
hiver = nombre maximal de jours d'ouverture des 3 années analysées
- 90j été et hiver  
été = 90 jours d'ouverture  
hiver = 90 jours d'ouverture

Le tableau ci-dessous présente les résultats par scénarios :

Jours d'ouverture	1 - été min hiver min	2 - été max hiver min	3 - Moyenne 2013-2016	4 - hiver max été min	5 - été max hiver max	6 - 90j été et hiver
Eté	79	111	99	79	111	90
Hiver	72	72	76	83	83	90
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>183</b>	<b>175</b>	<b>162</b>	<b>194</b>	<b>180</b>
<i>Journées-skieurs</i>	<i>41 414</i>	<i>41 414</i>	<i>47 317</i>	<i>51 079</i>	<i>51 079</i>	<i>56 034</i>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 469 920</b>	<b>1 603 852</b>	<b>1 616 921</b>	<b>1 643 977</b>	<b>1 777 908</b>	<b>1 800 779</b>
Coûts variables	305 815	343 979	341 423	338 142	376 306	371 833
Frais de personnel	966 064	996 384	998 594	1 003 410	1 033 730	1 037 598
Entretiens été/hiver	178 420	179 893	179 884	179 914	181 388	181 372
Frais fixes, produit/charges fin et amort.	511 840	511 840	511 840	511 840	511 840	511 840
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>-492 218</b>	<b>-428 245</b>	<b>-414 821</b>	<b>-389 329</b>	<b>-325 356</b>	<b>-301 864</b>

Bien qu'améliorés, nos budgets « zéro » sont tous déficitaires. Mais leurs résultats varient d'une perte de CHF 500 000.- à une perte de CHF 300 000.-. La moyenne de 3 périodes analysées étant à peu près à CHF -400 000.-, nous pouvons admettre que ce résultat est celui qui est probablement le plus réaliste.

## 6.2. Budgets optimisés

Comme nous l'avons fait remarquer, plusieurs points peuvent encore être améliorés, mais doivent faire l'objet de réflexions stratégiques de la part des différents organes de la société. Afin de présenter un résultat potentiel avec ces améliorations, nous avons fait les hypothèses suivantes :

- Ajustement du prix moyen de vente de CHF 3.- (annexe 6)
- Le parking gratuit devient payant. Cela représenterait CHF 75 000.- de revenu supplémentaire pour la société des remontées mécaniques, selon les informations disponibles dans le « plan d'affaires 2016 » de la société (p.32)
- Les coûts d'achats de marchandises s'alignent sur les pratiques habituelles du secteur (max 30% du chiffre d'affaires, annexe 2)

Ainsi les budgets optimisés donnent les résultats suivants :

Résultat avant impôts	1 - été min hiver min	2 - été max hiver min	3 - Moyenne 2013-2016	4 - hiver max été min	5 - été max hiver max	6 - 90j été et hiver
<b>Budgets "zéro"</b>	<b>-492 218</b>	<b>-428 245</b>	<b>-414 821</b>	<b>-389 329</b>	<b>-325 356</b>	<b>-301 864</b>
Ajustement du prix moyen	124 242	124 242	141 952	153 237	153 237	168 101
Parking payant	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000
Optimisation des achats de marchandises	23 876	26 772	26 615	26 431	29 328	29 053
<b>Budgets optimisés</b>	<b>-269 100</b>	<b>-202 230</b>	<b>-171 253</b>	<b>-134 661</b>	<b>-67 792</b>	<b>-29 710</b>

## 6.3. Conclusion

Nous avons finalement pu mettre en évidence que la gestion peut être fortement améliorée (maîtrise des charges de personnel, diminution des achats de marchandises, stabilisation des coûts fixes). Sans revenu supplémentaire, la société doit pouvoir maîtriser un budget présentant une perte d'environ CHF 400 000.- par année (entre 500 000.- et CHF 300 000.-). Mais en optimisant encore quelques points, elle doit arriver à stabiliser un budget autour des CHF 170 000.- de perte annuelle.

## 7. Conclusion de l'audit

Dans ce rapport il est relevé les difficultés financières que rencontre la société.

Des économies sont possibles dans la gestion et dans la rationalisation de l'exploitation. Par contre il sera difficile de se retrouver à l'équilibre. Si les collectivités continuent à couvrir le déficit de l'entreprise sur de nombreuses années, il est préférable de ne pas attendre pour changer le moteur et l'appareillage électrique. Si par contre l'exploitation future du site n'est pas assurée et que les collectivités attendent dans un premier temps une professionnalisation des structures de la société, une amélioration des divers ratios avant de se prononcer sur l'avenir, la solution de n'entreprendre que les travaux d'urgence est une option envisageable.

Notons encore que si l'exploitation future est envisagée, il est nécessaire et indispensable que la gestion de la société se professionnalise, que sa structure s'allège et que son organisation respecte les meilleures pratiques du secteur, tel qu'il est proposé dans les divers chapitres précédents.

## 8. Orientation stratégique

### 8.1. Un environnement difficile mais des opportunités à saisir

Depuis plusieurs années, avec l'évolution des habitudes des consommateurs, on assiste à une baisse généralisée de la pratique du ski. Et les conditions d'enneigement n'aident pas, Avec le réchauffement climatique, la tendance semble être défavorable pour les stations des Préalpes. La fréquentation estivale est alors une piste à développer, mais c'est un tourisme soumis à toujours plus de concurrence ! L'environnement externe est donc assez difficile pour la société des remontées mécaniques. Malgré cela, Charmey reste une station complète, attractive avec plein d'atouts, encore à développer et qui a donc une belle carte à jouer, par exemple celle du tourisme du « bien-être ».

L'environnement interne à la société fait état d'un problème structurel, la télécabine est nécessaire pour rejoindre le domaine skiable, qui ne permet que trop peu souvent de redescendre jusqu'en station. Les coûts d'exploitation et d'entretien sont donc élevés (une station intermédiaire de télécabine, un télésiège coutant plus cher qu'un télésiège). La fréquentation des installations est régulièrement trop faible. Il faut attirer les utilisateurs, tant l'hiver que l'été, avec de nouvelles activités estivales en particulier.

Parmi les forces, la société a des atouts pour se différencier et se démarquer des autres stations avec son propre USP (« unique selling proposition »). Elle doit toutefois encore se professionnaliser et optimiser sa gestion.

Enfin elle doit faire preuve d'ouverture, vers plus de collaborations, partenariats voire fusion, afin de mettre en place toutes les synergies possibles dans l'administration, les process, la gestion et le maximum de cohérence dans l'approche touristique de la région.

### 8.2. Une stratégie d'ouverture

Dans le développement de sa stratégie, la société doit tout d'abord miser sur l'esprit d'ouverture. Le conseil d'administration, la commune, tous en sont parfaitement conscients (confirmé lors des diverses auditions). Cela est devenu indispensable au développement de la société. Dans le passé, la station a vécu par elle-même, pour elle-même. Ce temps est révolu.

La société doit désormais se développer sur le plan stratégique autour d'une culture de partenariat avec :

1. Les autres sociétés de remontées mécaniques de la région
2. Les organisations touristiques régionales

Ces partenariats doivent conduire la société au partage des coûts, à la mise en place de toutes les synergies dans la gestion administrative, les achats, assurances, etc. Mais qui dit partage des coûts, dit aussi souvent partage des revenus et donc perte de compétences de décision au niveau local. Le dernier exemple en date est le Magic Pass. La société et ses actionnaires doivent accepter qu'à futur, des décisions puissent venir d'ailleurs que de Charmey ! Nous noterons également tous les travaux qui sont actuellement en cours en vue de développer un concept touristique global régional ! et la mise sur pied du groupe de travail au sein de l'ARG pour l'avenir des remontées mécaniques.

### 8.3. « Faire encore mieux avec ce que l'on a »

Le présent rapport d'audit présente les résultats permettant une optimisation de la situation actuelle.

Avec l'esprit d'ouverture précitée, les pistes d'optimisation avec l'externe sont liées à la mise en place des synergies de coûts (mandats d'entretien, achats, assurances, process, informatique, administration..., direction commune) allant de coopérations administratives à court terme jusqu'à des fusions (à plus moyen-long terme).

Sur le plan interne, l'optimisation concerne la problématique du prix moyen bas un prix moyen bas (de CHF 18.- au lieu de CHF 21.-), l'apport futur du parking payant, l'optimisation de la gouvernance et de la gestion (par ex. restaurant), l'amélioration du chiffre d'affaires générés avec Charmey Aventures, notamment.

En conclusion, dans le périmètre actuel, il est encore possible d'optimiser la situation économique de la société.

### 8.4. Une stratégie de différenciation

L'exploitation des deux saisons reste possible avec la mise en place d'une véritable stratégie de différenciation.

Qui sont et pourquoi les clients vont-ils venir utiliser les installations de Charmey ? En été comme en hiver, la station doit développer son avantage compétitif si possible inimitable ! Cela passera par une coordination indispensable au niveau touristique régional ou cantonal, avec la définition de pôles touristiques forts en lien avec les activités offertes. Pour Charmey, on pense bien évidemment à l'offre de bien-être, du bien manger et de l'activité sportive de loisirs.

Pour la société, la redéfinition de sa stratégie passe par une nouvelle segmentation clients et l'alignement de sa stratégie à la stratégie touristique.

Pour l'hiver, le défi est de faire revenir les gens au ski. Selon l'étude de la HES-SO, les clients sont majoritairement des skieurs locaux, régionaux que l'on doit réussir à faire venir à Charmey pratiquer les sports de glisse. Il est nécessaire de développer une offre marketing différenciée. Il faut espérer que la Magic Pass réalise ce retour au ski ! Néanmoins, en cas d'enneigement naturel défaillant, il sera difficile d'augmenter le nombre d'usagers des sports de glisse. Il faut à ce stade rester conscient que le déploiement d'installations d'enneigement mécanique à Charmey restera compliqué et très cher (1 million de Francs le kilomètre d'investissement et CHF 60 000.- à CHF 70 000.- par année et par km pour l'exploitation), faute d'approvisionnement en eau. A ce stade, en étant réaliste, nous ne pouvons pas miser sur la neige artificielle comme solution miracle et immédiate!

Pour l'été, saison actuellement largement déficitaire, il y a lieu de compléter l'offre avec de nouvelles activités. Le conseil d'administration actuel a formé un groupe de travail sur le développement de l'offre estivale. Cela mérite un examen attentif car tout investissement doit être rentable rapidement ! La société n'est pas dans la situation de pouvoir investir des millions à long terme sur des activités dont le succès et le retour sur investissement n'est pas immédiat.

En conclusion, malgré un environnement difficile, la société doit définir sa stratégie autour d'une culture d'ouverture, sachant qu'elle peut encore optimiser l'existant tout en développant une véritable stratégie de différenciation, été comme hiver, en phase avec le développement touristique régional !



## 9.2. Annexe 2 – Résultat d'exploitation de deux restaurants d'altitudes comparables

Désireux de vouloir conserver l'anonymat des établissements nous ayant fourni ces chiffres (sur leur demande), tout en présentant leurs résultats, nous les avons renommé dans ce tableau :

	Rest. 1	% du CA	Rest. 2	% du CA
Produits	2 112 204	100.00	1 856 083	100.00
Achats de marchandises	555 268	26.29	512 382	27.61
<b>MARGE BRUTE</b>	<b>1 556 936</b>	<b>73.71</b>	<b>1 343 701</b>	<b>72.39</b>
Frais de personnel	1 005 112	47.59	866 794	46.70
<b>MARGE BRUTE 2</b>	<b>551 824</b>	<b>26.12</b>	<b>476 907</b>	<b>25.69</b>
Autres frais d'exploitation	279 691	13.24	388 750	20.94
Location et redevances	11 400	0.54	54 500	2.94
Energie	51 074	2.42	67 125	3.62
Entretien bâtiment, mob. Et machines	67 761	3.21	44 153	2.38
Vaisselle et mat. d'exploitat. et de nett.	54 232	2.57	71 377	3.85
Frais administratifs et taxes	52 387	2.48	53 857	2.90
Assurances	12 000	0.57	11 000	0.59
Publicité, animations et décorations	18 249	0.86	33 661	1.81
TPT et autres frais	12 588	0.60	11 939	0.64
<b>EBITDA</b>	<b>272 133</b>	<b>12.88</b>	<b>88 157</b>	<b>4.75</b>

## 9.3. Annexe 3 - Structure du personnel et sa rémunération

Ces tableaux représentent les effectifs et leurs rémunérations selon les critères habituels du secteur.

Personnel RM				
Personnel à l'année	Salaire mensuel brut	nombre de salaire	Salaire annuel brut	Salaires totaux
1 Administrateur délégué	3 500	13	45 500	45 500
1 Chef technique	6 000	13	78 000	78 000
2 Mécano	5 000	13	65 000	130 000
1 Homme à tout faire	4 500	13	58 500	58 500
1 Responsable administratif	6 500	13	84 500	84 500
<b>TOTAL</b>	<b>25 500</b>		<b>331 500</b>	<b>396 500</b>
Personnel sur appel	heures par jour	jours ouvrés	Montant salaires par personnes	Salaires totaux
8 Personnes pour l'exploitation	19.00	8.50	14 535	116 280
2 Personnel pisteurs hiver	20.00	8.25	14 850	29 700
2 Personnel d'ameublement hiver	25.00	8.25	18 563	37 125
1.5 Personnel caisse hiver	20.00	7.00	12 600	18 900
3 Personnel exploitation été	19.00	8.50	14 535	43 605
0.5 Personnel Caisse (5h/jour)	20.00	5.00	9 000	4 500
<b>TOTAL</b>			<b>84 083</b>	<b>250 110</b>

<b>Personnel Restaurant</b>					
Personnel à l'année	Salaire mensuel brut	nombre de salaire	Salaire annuel brut	Salaires totaux	
1 Chef	6 000	13	78 000	78 000	
1 personnel de salle	4 000	13	52 000	52 000	
<b>TOTAL</b>	<b>10 000</b>		<b>130 000</b>	<b>130 000</b>	
Personnel saisonnier	Tarif horaire brut	heures par jour	Jours ouvrés	Montant salaires par personnes	Salaires totaux
2 extra été	19.00	8.00	90	13 680	27 360
1 aide de cuisine hiver	19.00	8.00	90	13 680	13 680
4 serveurs hiver	19.00	8.00	90	13 680	54 720
<b>TOTAL</b>				<b>27 360</b>	<b>68 400</b>

#### 9.4. Annexe 4 – Optimisation des coûts d'entretien des remontées mécaniques

Le tableau suivant est une estimation des coûts d'entretien selon la norme pour le secteur et adaptée aux infrastructures de Charmey.

##### Exploitation été

Durée moyenne : 90 jours

Horaire d'ouverture : 9h00 - 12h30  
13h15 - 17h00

##### Exploitation hiver

Durée moyenne : 90 jours

Horaire d'ouverture : 9h00 - 16h45

<b>Entretien remontées mécaniques</b>				
Télécabine 1500 h	1500 h	} 3100 h		50 000
Télésiège	1000 h			40 000
Téléski	600 h			12 000
Pony				3 000
Dameuse				45 000
Véhicules – Skidoo				10 000
Service piste				5 000
<b>Total Entretien</b>				<b>165 000</b>

## 9.5. Annexe 5 – Comparatifs des résultats par saison

Cette estimation analytique nous permet d'avoir une assez bonne vision de la séparation des saisons, en prenant pour base la moyenne des périodes étudiées. En effet, cela suffit pour observer que tant que la saison estivale est aussi largement déficitaire – avec les coûts fixes incompressibles – l'hiver ne peut pas être abandonné.

Mais afin de pouvoir déterminer le niveau d'activité à atteindre pour pouvoir décider, ou non, de renoncer à exploiter la période hivernale, il faudrait mettre en place une comptabilité analytique complète.

Eté	Moyenne 2013-2016			Hiver	Moyenne 2013-2016		
	RM	Rest.	Total		RM	Rest.	Total
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>262 400</b>	<b>151 950</b>	<b>414 351</b>	<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>858 387</b>	<b>344 183</b>	<b>1 202 570</b>
Marchandises Restaurant	0	-54 307	<b>-54 307</b>	Marchandises Restaurant	0	-117 116	<b>-117 116</b>
Energie (rest. 50% année)	-55 344	-7 442	<b>-62 786</b>	Energie (rest. 50% année)	-99 772	-7 442	<b>-107 214</b>
Frais de personnel (-1 mécano, 50% des frais)	-460 300	-180 908	<b>-641 208</b>	Frais de personnel (-1 mécano, 50% des frais)	-593 263	-212 169	<b>-805 431</b>
Entretien télécabine	-50 000		<b>-50 000</b>	Entretien RM	-165 000		<b>-165 000</b>
Entretien rest. (50% année)		-7 442	<b>-7 442</b>	Entretien rest. (50% année)		-7 442	<b>-7 442</b>
Frais de leasing	0	0	<b>0</b>	Frais de leasing	-50 000		<b>-50 000</b>
Coupons	-7 500		<b>-7 500</b>	Coupons	-22 500		<b>-22 500</b>
Assurances (33% année)	-33 333		<b>-33 333</b>	Assurances (100% année)	-100 000		<b>-100 000</b>
Administration (50% année)	-27 500		<b>-27 500</b>	Administration (50% année)	-27 500		<b>-27 500</b>
Publicité (50% année)	-10 170		<b>-10 170</b>	Publicité (50% année)	-10 170		<b>-10 170</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-381 747</b>	<b>-98 149</b>	<b>-479 896</b>	<b>EBITDA</b>	<b>-209 817</b>	<b>14</b>	<b>-209 803</b>
<b>EBITDA en % du CA</b>	<b>-145%</b>	<b>-65%</b>	<b>-116%</b>	<b>EBITDA en % du CA</b>	<b>-24%</b>	<b>0%</b>	<b>-17%</b>

## 9.6. Annexe 6 – Ratio du prix moyen du secteur

Ce ratio permet de savoir si le nombre d'abonnements journaliers effectivement achetés à prix plein est dans la norme du secteur ou non, celle-ci se situant entre 50 et 55% du forfait journalier. Si ce n'est pas le cas, c'est que trop de forfaits ou abonnements ont été donnés ou vendus à tarif réduit (trop de bénéficiaires d'abonnements gratuits ou « coulage »).

On constate que le prix moyen pratiqué est bien en-dessous de la norme. Il y a donc plus d'abonnements « offerts » que cela devrait être le cas.

Prix de l'abonnement journalier (HTC) 41.67

	2013-2014	2014-2015	2015-2016	Moyenne 2013-2016	Bonne pratique	
Prix moyen du billet en % du forfait journalier	44.1%	44.6%	42.4%	43.8%	50.0%	55.0%
Prix moyen	18.38	18.58	17.66	18.24	20.83	22.92

Bulle, le 2 juin 2017

  
Pierre Besson

  
Stephan Müller

  
Claude Gremion