



SAINTE-ENGRÂCE
LA PIERRE SAINT-MARTIN
Pyrénées-Atlantiques



Entrez dans l'aventure souterraine

La Verna Pierre-Saint-Martin SAS

Plan de développement 2015 – 2017 (extraits)

Janvier 2015





Note liminaire

Le présent document est un extrait du Plan de Développement élaboré par le Conseil de Gestion de La Verna pour démarcher des partenaires annonceurs et pour lancer une opération d'augmentation du capital de la SAS La Verna.

Il a pour but d'informer la communauté spéléologique de la situation de la société et de préparer une première phase d'augmentation du capital, réservée aux spéléos et à leur entourage.

Version 4S

Document édité par la SAS La Verna Pierre-Saint-Martin

Espace Arrakotchepia, 64560 Sainte-Engrâce

Contact : Jean-François Godart

Portable : 06 32 03 28 00

Jf.godart@laverna.fr

www.laverna.fr



Sommaire

1	Contexte	6
1.1	Le marché.....	6
1.2	Les concurrents	7
1.3	Différenciation de La Verna	7
2	L'équipe	8
2.1	Permanents.....	8
2.2	Saisonniers.....	8
2.3	Transporteur	9
2.4	Conseil de Gestion	9
3	La Verna aujourd'hui	10
3.1	Fréquentation annuelle.....	10
3.2	Répartition mensuelle	11
3.3	Objectifs de développement	12
3.4	Pourquoi est-il possible d'attirer davantage de visiteurs ?	12
3.5	Chiffre d'affaires et résultat.....	13
3.6	Le capital	14
4	La Verna demain.....	15
4.1	Levier principal de développement : le marketing.....	15
4.2	Leviers complémentaires	15
4.3	Objectifs et résultats attendus	16
4.4	Evaluation des coûts	17
4.5	Recettes	18
5	Plan de financement	19
5.1	Coût du plan.....	19
5.2	Situation au départ du plan	19
5.3	Renforcement des fonds propres	19
5.4	Procédure d'augmentation du capital	20



Préambule des statuts de la SAS La Verna Pierre-Saint-Martin

La SAS LA VERNA Pierre Saint-Martin a été créée en 2010 par le Comité Départemental de Spéléologie des Pyrénées-Atlantiques (CDS 64), émanation départementale de la Fédération Française de Spéléologie.

La Fédération Française de Spéléologie a pour but :

- l'union de toutes personnes pratiquant la spéléologie et le canyonisme et, notamment, l'exploration du milieu souterrain naturel et artificiel,*
- la recherche scientifique, la promotion et l'enseignement de la spéléologie et du canyonisme, la protection et la défense du monde souterrain et de son environnement,*
- l'apport de son concours et de celui de ses adhérents à des missions de sécurité civile, de prévention, de formation et lors d'opération de secours en milieu souterrain, dans des cavités naturelles ou artificielles, noyées ou à l'air libre,*
- l'organisation, seule ou associée, de manifestations ayant un rapport avec la spéléologie ou la descente de canyon.*

La création de la SAS LA VERNA Pierre Saint-Martin avait pour but initial de permettre au CDS 64 de répondre dans les meilleures conditions possibles à la « consultation pour l'exploitation et la valorisation touristique du site de la salle souterraine de la Verna par contrat d'affermage », émise par le SIVU La Verna.

Le projet « La Verna » peut être qualifié d'unique en ce qu'il a rassemblé en un même lieu des acteurs aux intérêts très différents¹ mais qui ont su s'associer pour mettre en œuvre la valorisation touristique d'un site hors norme, tant par son histoire, ses dimensions que par la complexité technique de l'organisation de sa visite par le grand public.

D'un commun accord, les Actionnaires entendent que leurs rapports soient régis par les principes suivants, qui ont présidé à l'action de la Société durant ses premières années d'existence :

- Promouvoir auprès de ses clients et partenaires la connaissance des milieux où s'exercent ses activités, et de leur environnement, sous tous ses aspects : scientifique, historique, sociétal, environnemental ...*
- Exercer et développer ses activités dans le respect des milieux souterrains et de leur environnement.*
- Préserver et garantir, dans toute la mesure du possible, le libre accès aux cavités souterraines, naturelles et artificielles, ainsi qu'aux sites de pratique du canyonisme, pour les spéléologues français et étrangers, membres de leurs fédérations de spéléologie respectives.*

Ces principes lieront les médiateurs ou arbitres dans l'interprétation des litiges qui seront portés devant eux.

¹ Ces acteurs sont :

- La Société Hydroélectrique du Midi (SHEM), filiale du Groupe GDF Suez, exploitant de la microcentrale électrique qui capte les eaux de la rivière souterraine
- Le SIVU La Verna, composé des communes basque et béarnaises de Sainte-Engrâce, Arette et Aramits
- Le CDS 64



Pourquoi ce plan d'action ?

La Verna est aujourd'hui la plus vaste cavité du monde éclairée et accessible au public et sa visite se distingue radicalement de celle des autres grottes touristiques. Les différentes formules proposées s'adressent tant aux sportifs tentés par l'aventure souterraine, qu'aux personnes de tous âges, sans oublier les personnes à mobilité réduite, grâce à des aménagements spécifiques. La SAS La Verna a remporté en 2013 le premier prix des Trophées de l'accessibilité dans la catégorie « Tourisme et Handicap ».

Depuis 5 ans, La Verna a reçu plus de 54 000 visiteurs.

Grâce à l'action du CDS 64, de l'ARSIP et de tous les spéléos ayant participé de près ou de loin à cette aventure, au premier rang desquels Jean-François Godart, l'exploitation touristique de La Verna s'est déroulée en harmonie, d'une part avec l'activité spéléologique à la Pierre, et d'autre part avec les autres usages du site, et notamment la micro-centrale.

La gestion de la Verna par les spéléos a permis le maintien de la liberté d'accès au gouffre pour tous les spéléos, et la promotion de notre activité auprès du grand public.

Cette aventure doit continuer.

Or, comme cela est expliqué dans les pages suivantes, la SAS La Verna se trouve dans une situation financière difficile, due à l'insuffisance du nombre de visiteurs, aux pertes accumulées depuis le début de l'exploitation et à l'insuffisance de ses fonds propres.

Une défaillance de la SAS La Verna aurait pour conséquence, à plus ou moins brève échéance, la reprise de l'activité par d'autres, peut-être animés par d'autres valeurs que celles de la FFS.

C'est la raison pour laquelle le Conseil de Gestion de la SAS la Verna a élaboré ce plan d'action qui vise à fournir à la société les moyens de pérenniser son activité, en trouvant des sources de financement pour les actions de marketing et les investissements nécessaires à l'atteinte d'un niveau de fréquentation permettant d'assurer l'équilibre des comptes.

Nous avons pensé que l'augmentation du capital de la société, qui est aujourd'hui absolument nécessaire, devait être proposée en priorité à la communauté spéléologique, afin que perdure l'esprit qui a prévalu à la création et aux premières années de vie de la SAS La Verna Pierre Saint-Martin.

Les spéléologues sont invités à relayer cette information dans leur entourage.

Les membres du Conseil de Gestion



1 Contexte

Les communes de Sainte-Engrâce, Arette et Aramits ont créé un syndicat intercommunal à vocation unique, le SIVU La Verna, pour financer les équipements nécessaires à l'exploitation touristique de la salle de la Verna. Cet investissement de plus d'un million d'euros a pu être réalisé grâce aux subventions de l'Europe, de l'Etat, de la région, du département, et à la redevance perçue de la SHEM (Groupe GDF-Suez) pour l'exploitation hydroélectrique de la rivière souterraine.

Le Comité Départemental de Spéléologie des Pyrénées-Atlantiques (CDS 64) a créé une société, la SAS La Verna Pierre Saint-Martin pour répondre à la consultation du SIVU, relative à l'exploitation du site dans le cadre d'une DSP². Un premier contrat d'affermage de 3 ans et demi s'est achevé le 31/12/2013. Il a été renouvelé le 01/01/2014 pour 6 ans, soit jusqu'au 31/12/2019.

Le contrat d'affermage prévoit les types de visite et leurs tarifs :

- **Visite Découverte – 1 heure** : découverte guidée et commentée sur un parcours de 800 mètres sécurisé et accessible aux personnes en situation de handicap.
- **Visite Exploration – 2 heures** : visite pédagogique et didactique permettant de découvrir hors circuit aménagé, avec un Guide Brevet d'Etat de spéléologie, l'aventure humaine liée à ce site, la géologie, le cycle de l'eau en pays calcaire, la faune cavernicole et l'hydroélectricité.
- **Visite Aventure – 3 heures (et plus ...)** : visites sportives et initiation à la spéléologie dans le réseau de la Pierre-Saint-Martin, avec un Guide Brevet d'Etat de spéléologie.

1.1 Le marché

Entre Lourdes et Biarritz, les Pyrénées occidentales bénéficient d'un marché touristique prospère. Les vallées du Barétous et de Haute Soule souffrent cependant de leur éloignement par rapport aux zones de concentration, telles que la Côte Basque, Pau et Lourdes.

Deux autres sites attirent toutefois de nombreux visiteurs dans ces vallées : la station de ski de la Pierre St Martin et les gorges de Kakouetta.

La clientèle potentielle locale est importante :

- Pyrénées-Atlantiques et provinces espagnoles proches (Guipuzcoa, Navarre, nord de l'Aragon) : plus de 2 millions d'habitants
- En y ajoutant les agglomérations de Bordeaux, Toulouse, Bilbao et Saragosse : plus de 8 millions d'habitants

S'y ajoutent les personnes en villégiature, principalement sur la côte atlantique.

²DSP : Délégation de Service Public



1.2 Les concurrents

Autres grottes touristiques des Pyrénées-Atlantiques :

- Bétharram : de loin la plus fréquentée
- Isturitz & Oxocelhaya
- Sare

Autres activités de pleine nature localement :

- Gorges de Kakouetta (visite pédestre non accompagnée)
- Aventure Parc à Aramits (accrobranche)
- Passerelle d'Holzarté (randonnée pédestre)

Il faut noter que la proximité d'autres sites de tourisme « nature » ne doit pas être perçue comme une menace mais plutôt comme un atout. La présence de plusieurs centres d'intérêt géographiquement proches justifie davantage le déplacement de la clientèle vers la Soule.

1.3 Différenciation de La Verna

La Verna se singularise par une nouvelle approche nature du milieu souterrain, dans un site de notoriété internationale sur le plan de la spéléologie d'exploration et scientifique.

Elle propose un produit touristique authentique, autour d'une des plus extraordinaires aventures humaines du 20ème siècle.

Les mots qui caractérisent le mieux le produit sont « authenticité », « émotion », « originalité ».

La demande est en progression sur ce type de produit et la clientèle exprime sa satisfaction.



Visite Aventure à la galerie Aranzadi



2 L'équipe

Jean-François Godart a été nommé par l'actionnaire (CDS 64) :

- Président (bénévole) de la SAS La Verna, et à ce titre, responsable légal de l'entreprise,
- Directeur Général, salarié de la SAS La Verna, et à ce titre, responsable opérationnel.

Jean-François Godart est un spéléologue professionnel avec une grande expérience de l'organisation d'équipes, ayant occupé pendant 19 ans la fonction de conseiller technique, salarié du CDS 64, consistant à animer la spéléologie dans le département, en proposant des activités aussi bien dans la communauté spéléologique que pour les scolaires, les étudiants et le grand public. Il a aussi été durant 10 ans conseiller technique du Préfet des Pyrénées-Atlantiques pour les secours en milieu souterrain. Il est titulaire du DES³ de spéléologie qui lui permet d'encadrer toute forme d'exploration souterraine ou de descente de canyon. Il est également formateur et examinateur des candidats au Diplôme d'Etat de spéléologie.

2.1 Permanents

L'équipe opérationnelle comporte deux salariés permanents : Jean-François Godart et Marco Van der Kraan

Spéléologue et féru de sports de pleine nature depuis ses jeunes années, Marco Van der Kraan est guide à La Verna depuis 2012. Fortement investi dans l'activité, il a proposé de la développer grâce à ses compétences de commercial. Il est titulaire d'un BTS Forces de ventes. Il a été recruté en CDI depuis le 2 décembre 2014 afin de développer une activité auprès des entreprises, qu'il commence à démarcher, profitant du faible nombre de visites en basse saison.

2.2 Saisonniers

En haute saison et particulièrement pendant la période estivale, Jean-François Godart peut compter sur un pool de saisonniers, pour des renforts de quelques mois à quelques heures sur les postes suivants :

- Accueil, secrétariat
- Guide de visite Découverte
- Chauffeur
- Guide de spéléologie (visites sportives)

Ces personnels ont des statuts et des contrats variés selon leur situation sociale :

- Contrat de travail saisonnier
- Contrat d'interim
- Contrat de sous-traitance

³ DES : Diplôme d'Etat Supérieur, spécialité performance sportive, option spéléologie



2.3 Transporteur

L'entrée de la grotte étant située à l'extrémité d'une piste de montagne non accessible au public, il est nécessaire d'assurer le transport des visiteurs entre le centre d'accueil et la grotte, sur une distance de 6 km.

Durant les 3 premières années d'exploitation, la société a eu recours à des véhicules de location longue durée et des chauffeurs salariés ou en intérim.

Une nouvelle formule a été mise en œuvre avec succès en 2014. Elle simplifie l'exploitation sans surcoût : un contrat a été passé avec le groupement de transporteurs locaux TPO⁴ qui garantit la mise à disposition de petits autocars de 22 places avec chauffeurs, dans de courts délais et avec une grande souplesse. Avec l'augmentation du nombre de visiteurs, cette formule se révélera plus économique.

2.4 Conseil de Gestion

Le CDS 64 a mis en place une structure de gouvernance qui représente les actionnaires auprès du Président de la SAS La Verna Pierre Saint-Martin : le Conseil de Gestion. Il a pour rôle de :

- Veiller à la bonne application de la stratégie des actionnaires
- Rendre compte régulièrement aux actionnaires de l'activité de l'entreprise
- Conseiller le Président dans la gestion de son exploitation

Il est actuellement composé de 5 membres (bénévoles), tous affiliés à la FFS, et choisis par le CDS 64 pour leurs compétences et leur expérience dans la gestion d'entreprise, les domaines administratif, comptable, juridique, social et opérationnel. Les statuts de la société prévoient l'ouverture du Conseil de Gestion à d'autres actionnaires, avec 1 représentant par tranche de 15% des actions.

Les membres du conseil de Gestion sont (par ordre alphabétique) :

- Yves Bramoullé
- Carine Dionis
- Michel Douat
- Pierre Fillon
- Michel Lauga

En outre, Josée Puig participe aux réunions en tant que secrétaire.

⁴ TPO : Transporteurs du Piémont Oloronais



3 La Verna aujourd'hui

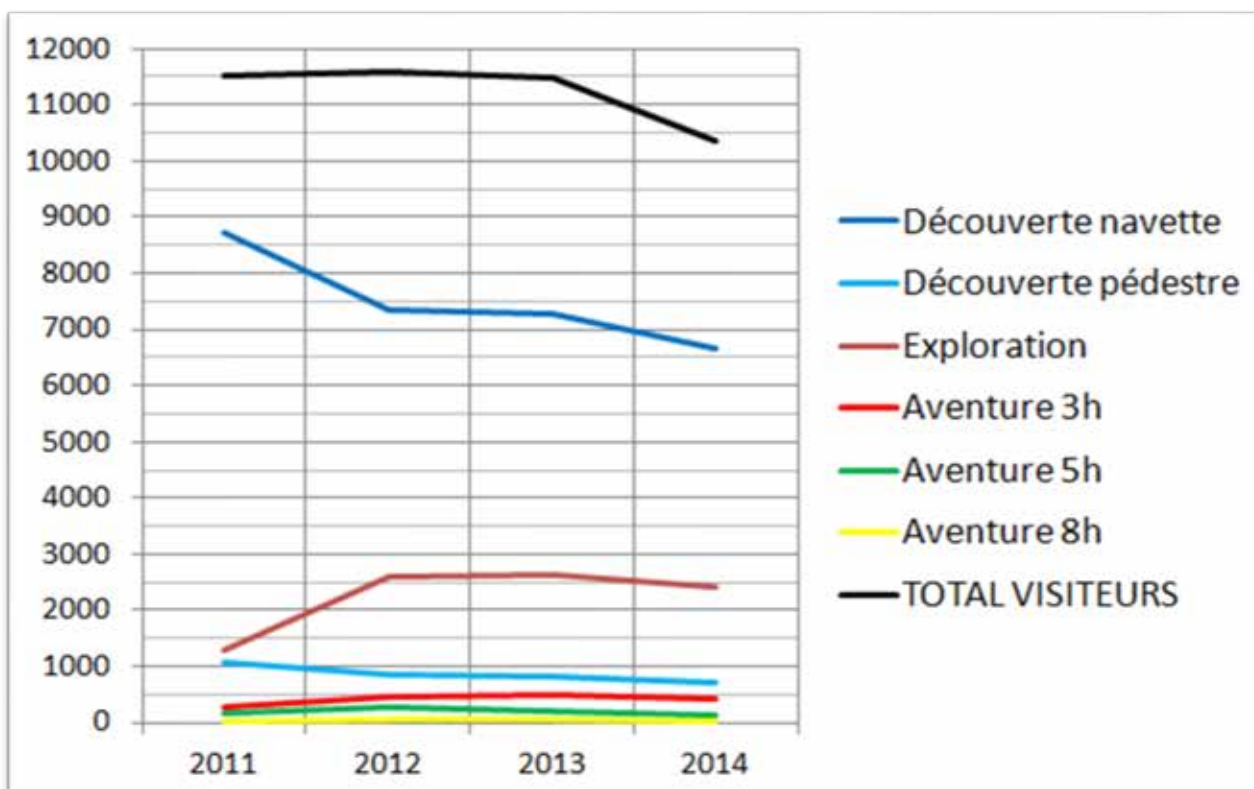
Les visites de la salle de la Verna sont ouvertes toute l'année, sauf lorsque la piste d'accès est enneigée, ce qui est peu fréquent, l'entrée du tunnel se situant à 1050 m d'altitude. La fréquentation est saisonnière, avec un fort pic au mois d'août.

La répartition des visiteurs par origine est la suivante :

- Pyrénées-Atlantiques : 35%
- Espagne proche : 17%
- En villégiature : 48 %
dont 8% du 33, 5% du 40, et le reste d'origines très diverses (France et étranger)

3.1 Fréquentation annuelle

Durant les trois premières années d'exploitation, le nombre de visiteurs a été assez constant, aux environs de 11 500 par an. En 2014, la fréquentation a connu une baisse significative, de l'ordre de 12%, phénomène également observé sur des sites similaires, et que nous attribuons principalement à la conjoncture morose et au mauvais temps du mois d'août.



Evolution de la fréquentation annuelle (période novembre-octobre 201x)

La visite *Découverte* (1 heure) est le produit le plus vendu, même si l'on observe depuis 2012 un transfert partiel vers la visite *Exploration* (2 heures). Les visites *Aventure* restent marginales en nombre.



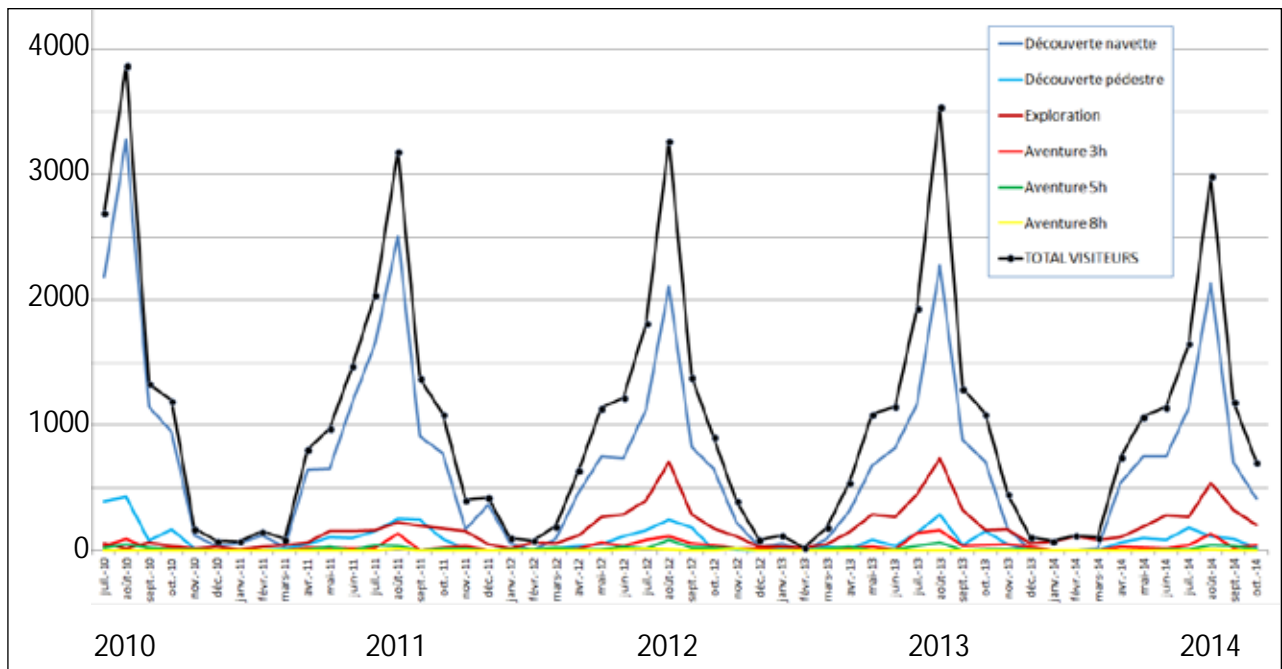
Il est important de noter que les visites *Exploration* et *Aventure* génèrent une marge brute par visiteur plus importante que celle de la visite *Découverte*.

Par conséquent, l'augmentation du nombre de visites *Exploration* et *Aventure* doit être un objectif prioritaire.

Il faut également noter que la visite *Découverte*, si elle suffit à combler les attentes d'une partie du public, constitue aussi un produit d'appel : de nombreuses personnes ayant fait la visite d'une heure reviennent pour en voir davantage lors d'une visite *Exploration* ou *Aventure*.

3.2 Répartition mensuelle

Le tableau ci-dessous donne le nombre de visiteurs, mois par mois, depuis l'ouverture. On constate que la saison s'étend principalement d'avril à octobre, avec un fort pic au mois d'août :



Nombre de visiteurs par mois

Ces courbes montrent à l'évidence le potentiel de croissance de l'activité en mi-saison et en hiver. Il faut en effet souligner que, le site étant souterrain, sa visite présente le même intérêt quelles que soient les conditions météorologiques. La pluie ou les journées courtes ne sont pas un obstacle à une visite de La Verna.

L'augmentation de la fréquentation hors mois d'août doit donc être un objectif prioritaire.

Cependant, même en août, le site n'est pas saturé. Le chiffre actuel de 3 000 à 3 500 visiteurs pourrait être porté à plus de 4 500 sans modification de la taille des groupes, ni de la logistique transport.



3.3 Objectifs de développement

La fréquentation (10 à 12 000 visiteurs par an) est insuffisante pour équilibrer les comptes de la SAS La Verna Pierre Saint-Martin.

Les charges d'exploitation par visiteur décroissant fortement quand leur nombre augmente, La société peut parvenir à l'équilibre, et même dégager un bénéfice raisonnable avec une fréquentation de 16 à 18 000 visiteurs par an.

- D'une part, la structure est largement capable d'accueillir ce surplus de visiteurs.
- D'autre part, il est commercialement possible d'attirer davantage de visiteurs.

3.4 Pourquoi est-il possible de développer la fréquentation de La Verna ?

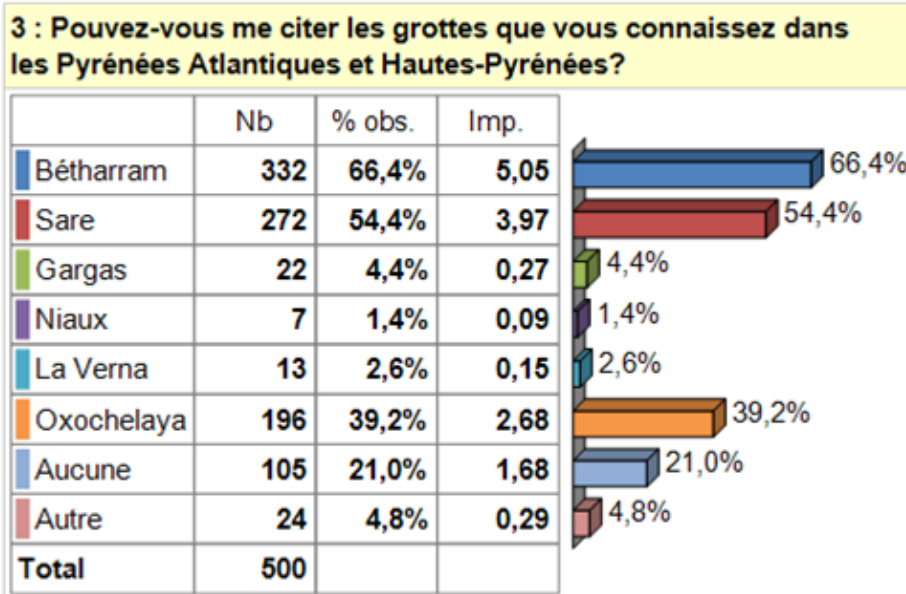
Deux éléments factuels permettent de l'affirmer :

- La fréquentation des gorges de Kakouetta est de 60 à 70 000 visiteurs par an. Cela signifie que le relatif isolement de Sainte-Engrâce n'est pas un obstacle à la venue de nombreux clients à La Verna.
- La notoriété de La Verna est insignifiante (voir ci-dessous). Il existe donc une importante réserve de visiteurs potentiels qui ne connaissent pas encore La Verna.

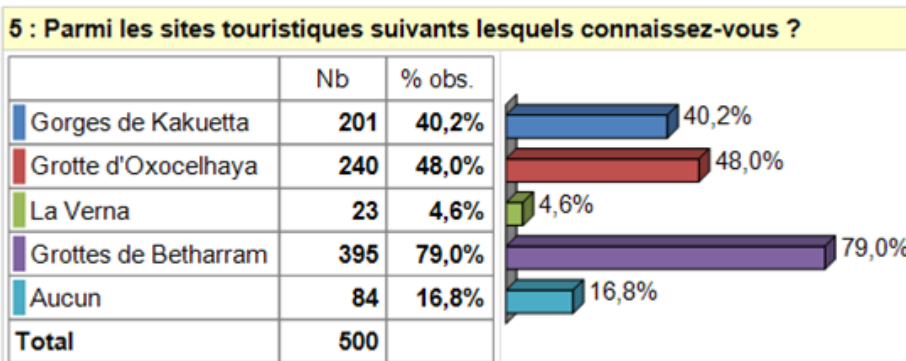
La Verna bénéficie depuis ses débuts d'une bonne couverture médiatique (quotidiens, magazines, télévision, etc.), et le site est mentionné, en général en termes élogieux, dans les principaux guides touristiques (Michelin, Routard, Petit Futé, Trip Advisor, Lonely Planet). Il avait été jugé que ces éléments, ajoutés au « bouche à oreille » permettraient d'acquérir une notoriété suffisante. Après 4 ans d'exploitation, une enquête d'octobre 2014 montre qu'il n'en est rien. En effet, La Verna est connue de moins de 5% des personnes interrogées, alors que les sites concurrents proches ont une notoriété de 40 à 80 % (en réponse orientée). Cette enquête a été réalisée sur les villes de Pau et Bayonne. Il est tout-à-fait évident que la notoriété de La Verna est encore plus faible sur Bordeaux, Toulouse ou Bilbao ...

Les graphiques de la page suivante montrent les principaux résultats de l'enquête auprès du grand public.

Une autre enquête, réalisée auprès des entreprises, centres sociaux, établissements d'enseignement et centres de loisirs, montre également un déficit de notoriété, La Verna n'étant connue que par 20 à 30 % des interlocuteurs.



Enquête de notoriété - Grand public - Réponse spontanée



Enquête de notoriété - Grand public – Réponse orientée

3.5 Chiffre d'affaires et résultat

Les montants indiqués au tableau ci-dessous sont en euros HT.

Exercice comptable	Nombre de Visiteurs	Charges	Produits	Dont Aides exceptionnelles	Résultat comptable
2010-2011	9 663	144 444	144 157	0	- 287
2011-2012	12 162	197 085	180 657	4 000	- 16 428
2012-2013	11 198	213 538	208 625	21 725	- 4 914
2013-2014	11 528	190 645	196 274	5 490	5 629
2014-2015 ¹	10 139	194 000	171 000	4 000	- 23 000

¹ Les chiffres de l'exercice 2014-2015 sont des prévisions.



Depuis le début, l'activité a été déficitaire, sauf en 2013-2014 où le bénéfice de 5,6 k€ s'explique par des éléments exceptionnels.

L'activité de la société n'a pu être maintenue jusqu'ici que grâce à des aides répétées du SIVU et de la SHEMA et à une politique de compression des dépenses d'investissement et de personnel qui s'avèrerait contre-productive à terme si elle devait être prolongée

3.6 Le capital

Le CDS 64 possède 100% du capital de la société : 800 actions à la valeur nominale de 10 € chacune, soit 8000 euros.

Au 31 mars 2014 (clôture du précédent exercice comptable), les capitaux propres de la société étaient négatifs à – 8000 euros.

Afin d'éviter le dépôt de bilan, le CDS 64 prévoit, d'ici la fin de l'exercice 2014-2015, de recapitaliser l'entreprise à hauteur de 23 000 euros, portant ainsi le capital social à 31 000 euros. Malgré cela, les capitaux propres resteront négatifs.



4 La Verna demain

4.1 Levier principal de développement : le marketing

Pour augmenter la notoriété de La Verna, et donc le nombre de visiteurs, il est nécessaire de mettre en place un plan marketing selon deux axes :

4.1.1 Actions en direction du grand public

Les actions de communication planifiées sont les suivantes :

- Affichage en salle de débarquement des aéroports de Pau et Biarritz
- Affichage 4X3 sur les grands axes à Bayonne, Dax, Pau et Tarbes (optionnel : Bordeaux, Toulouse, Pampelune, Bilbao, Saint-Sébastien, Vitoria, Jaca)
- Affichage de proximité dans un rayon de 30 km autour du site, y compris panneaux routiers de signalisation
- Capter des visiteurs de Kakouetta en leur proposant une réduction sur la visite de La Verna (révision nécessaire de la tarification DSP).
- Déploiement de dépliants sur de plus nombreux sites
- Actions diverses ...

4.1.2 Actions en direction des entreprises, associations et organismes divers

Des actions de commercialisation ciblées sont d'ores et déjà programmées. Elles sont rendues possibles par l'embauche en CDI à temps plein, au 2 décembre 2014, de la personne assurant déjà l'encadrement des visites Découverte durant la saison d'été. Hors saison, cette personne sera en charge des actions suivantes :

- Prospection téléphonique par secteurs géographiques et cibles
- Prise de rendez-vous et visites aux décideurs des entreprises, associations sportives et culturelles, établissements d'enseignement, centres de loisirs, ...
- Référencement du site internet
- Accueil téléphonique
- Réalisation de documents supports

4.2 Leviers complémentaires

4.2.1 Renouvellement de l'offre

Pour assurer une récurrence des visiteurs, il faudra aussi renouveler les intérêts de la visite. Certains investissements seront nécessaires pour mettre en place des nouveautés attractives :

- Amélioration de l'éclairage
- Mise en place d'un labyrinthe de blocs pour distraire les jeunes enfants lors de la visite Découverte



- Aménagements complémentaires permettant l'extension du circuit de la visite Exploration en amont du captage
- Etc ...

4.2.2 Réaménagement de l'accueil

L'organisation actuelle de l'accueil n'est pas satisfaisante. Un réaménagement est nécessaire afin d'améliorer l'image de la société et le confort des visiteurs, notamment durant les périodes d'attente inévitables entre deux visites. Cette amélioration de la perception des visiteurs est un critère important pour leur donner envie de revenir pour une autre visite et aussi pour développer leur rôle de « prescripteur » auprès de leurs amis et connaissances.

Un projet est à l'étude avec les collectivités propriétaires des locaux.

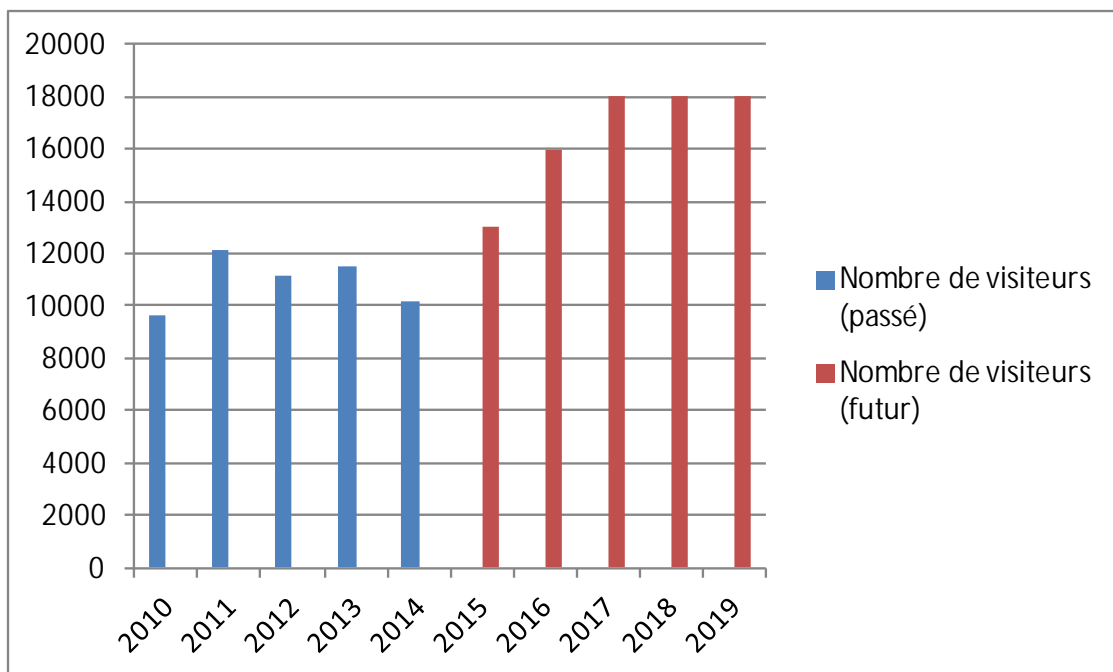
4.2.3 Développement des ventes de produits dérivés

Le développement des ventes de produits dérivés ne peut s'envisager qu'avec un réaménagement de l'accueil. Il nécessitera aussi un investissement dans le stock.

4.3 Objectifs et résultats attendus

Les actions décrites ci-dessus ont pour objectif de porter la fréquentation à 18 000 visiteurs par an, sous un délai de 3 ans. Par la suite, il est prévu une stabilisation à 18 000 visiteurs par an.

Le scénario retenu prévoit une progression du nombre de visiteurs de 3 000 par an en 2015 et 2016, puis un plafonnement à 18 000 visiteurs à partir de 2017.



Evolution de la fréquentation (nombre total de visiteurs par an)



Sans présumer de la nature des visites et de leur saisonnalité, le prévisionnel est construit sur une répartition des visites équivalente à celle des saisons précédentes, donc sans tenir compte des effets positifs additionnels suivants :

- **Augmentation de la fréquentation hors mois d'août**, grâce à la campagne de publicité qui s'étalera au minimum d'avril à septembre, et aux actions de marketing ciblées. Cela permettra d'assurer un plus grand nombre de visites avec les moyens fixes de la société et, par conséquent, de réduire le recours au personnel temporaire pour le guidage et à la sous-traitance pour le transport.
- **Augmentation de la proportion des visites Exploration et Aventure**, grâce au renouvellement de l'offre et aux actions de marketing ciblées. Ces visites dégagent une marge brute plus importante que celle de la visite Découverte.
- **Développement des visites « sur mesure »** éventuellement packagées avec des prestations d'hébergement et de transport, grâce aux actions de marketing ciblées, notamment en direction des entreprises.

4.4 Evaluation des coûts

Une évaluation précise des coûts du Plan de Développement est en cours. Seules les grandes lignes en sont données ici, sans chiffrage. Les détails seront fournis aux investisseurs potentiels dans le cadre de la procédure de souscription à l'augmentation de capital.

4.4.1 Budget annuel de communication :

Un effort particulier est prévu sur la période 2015-2017 (3 ans) pour développer rapidement la fréquentation. Par la suite, il est prévu de réduire l'effort publicitaire tout en le maintenant à un niveau beaucoup plus élevé que le budget actuel (8 k€/an)

4.4.2 Charges de personnel

Par rapport à la situation actuelle, et pour permettre, notamment, le développement des actions de marketing direct, il est prévu de renforcer le personnel permanent sur deux point-clés :

- embauche en CDI à temps plein de la personne assurant déjà l'encadrement des visites Découverte durant la saison d'été. Hors saison, cette personne sera en charge des actions de marketing direct (mesure effective depuis le 2 décembre 2014),
- embauche d'une personne assurant l'accueil à temps plein, en été, et des tâches d'assistance au Directeur général, hors saison, permettant de libérer celui-ci pour des actions de marketing et de guidage de visites.

4.4.3 Investissements

Les investissements portant sur les bâtiments ou les aménagements fixes de la grotte ne sont pas à la charge de la société, mais supportés par le SIVU.



En revanche, il est prévu dans le Plan de Développement un effort d'investissement pour des actions telles que :

- Prestations d'infographie pour les nouveaux supports publicitaires
- Mise en place de panneaux directionnels
- Achats de petits matériels
- Achat du stock de produits dérivés

4.4.4 Charges variables

Ces charges, fonction du nombre de visiteurs, comprennent :

- Les prestations des guides Brevet d'Etat de spéléo pour l'encadrement des visites *Exploration* et *Aventure*, au-delà de ce que peut assurer le Directeur général
- L'embauche en contrat d'intérim des guides pour la visite *Découverte*, au-delà de ce que peut assurer le guide permanent de la société
- Les prestations de transport des visiteurs entre le centre d'accueil et l'entrée de la grotte, assurés par les Transporteurs du Piémont Oloronais (TPO), au-delà de la capacité des deux véhicules de la société
- Une partie du carburant des deux véhicules de la société
- La redevance variable versée au SIVU (0.4 à 0.8 c€ par ticket vendu)

Leur progression a été calculée en fonction de la progression du nombre de visiteurs, sur la base du retour d'expérience de la saison 2014 (première année de fonctionnement avec TPO)

4.5 Recettes

Elles ont été estimées sur la base du « ticket moyen » vendu en 2014 (16.4 € HT), et donc sans tenir compte des effets positifs additionnels présentés au § 4.3. Cette hypothèse est donc probablement pessimiste.

Aucune augmentation des tarifs n'a été considérée.



5 Plan de financement

5.1 Coût du plan

Le Plan de Développement vise à redresser la situation de l'entreprise en trois ans par l'augmentation de la fréquentation obtenue grâce à :

- Des actions de marketing direct, autofinancées par l'entreprise
- Une campagne de communication grand public d'un budget annuel de plusieurs dizaines de milliers d'euros sur 3 ans (2015-2016-2017). Cette campagne serait financée par l'entreprise à hauteur de 10 à 20% et par un partenaire extérieur à hauteur de 80 à 90%.

A partir de 2018, la société assurerait seule la charge de la campagne de communication grand public, dont le budget annuel serait réduit, tout en restant très supérieur au budget actuel.

5.2 Situation au départ du plan

A la clôture de l'exercice 2013-2014, les fonds propres de la société sont négatifs (-8 000 euros) Le résultat prévisionnel de l'exercice en cours, se terminant le 31 mars 2015, est de -23 000 euros, conséquence de la mauvaise saison 2014 (voir § 3.1)

Le CDS 64, actionnaire unique prévoit de procéder avant cette date à une augmentation de capital de 23 000 euros, afin d'éviter la faillite de l'entreprise et de stopper l'érosion des fonds propres.

La situation au départ du plan d'action 2015-2017 sera donc la suivante :

- Capital social : 31 000 euros
- Fonds propres : - 8 000 euros (environ)

5.3 Levée de fonds

Selon la possibilité de trouver ou pas un partenaire pour la campagne de communication et selon les conditions du partenariat, la levée de fonds se situera entre 100 000 et 300 000 €.

La recapitalisation permettra de porter les fonds propres à un niveau assurant la viabilité de l'entreprise, de mettre en œuvre le plan de développement, afin d'assurer la rentabilité (et la distribution de dividendes) à une échéance de 2 à 4 ans.

Une société leader du financement participatif (crowdfunding), basée à Toulouse, est disposée à nous accompagner dans cette levée de fonds, avec tout le conseil et les outils qu'elle a mis en place depuis 2008.

Grâce à différentes dispositions, les nouveaux statuts de la SAS La Verna garantissent le contrôle de la société par le CDS 64. Le nouvel actionnaire, même s'il détient une plus grande part du capital, restera minoritaire à l'assemblée générale et au conseil de gestion.



5.4 Procédure d'augmentation du capital

Dans un premier temps, un sondage est lancé auprès des spéléos du CDS 64, de l'ARSIP et du Comité Régional d'Aquitaine, afin d'évaluer le plus objectivement possible la somme qui pourrait être collectée dans le milieu spéléo.

Ensuite, après finalisation des éléments financiers du Plan de Développement, une souscription sera ouverte par la société de financement participatif. Les souscripteurs potentiels pourront obtenir sur le site web de cette société toutes les informations financières sur l'opération.

Une première phase sera réservée aux spéléos et à leur entourage. Si nécessaire, la souscription sera ensuite étendue au grand public.

La souscription pourra être faite de manière très simple, par internet.

Les souscripteurs seront actionnaires d'une société ad-hoc qui sera elle-même actionnaire de la SAS La Verna, aux côtés du CDS 64, et disposera d'une représentation au Conseil de Gestion.

Il est prévu que la période de souscription dure quelques semaines, sur la période mars-avril-mai 2015.
