



Protégez votre saison !

# LA COUVERTURE MÉTÉO : L'OUTIL DE GESTION FINANCIÈRE INDISPENSABLE

## Avis d'experts :

### Florent DAUKAIS

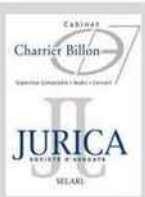
expert-comptable, Cabinet Charrier Billon, Les Sables d'Olonne (85)

### Claire COURTIN

expert-comptable, Cabinet Charrier Billon, Les Sables d'Olonne (85)

### Jean-Louis BERTRAND

Directeur du développement Météo Protect,  
professeur de Finance de l'ESSCA Angers (49)



Pour évaluer la vulnérabilité d'une entreprise aux aléas météo, les consultants analysent les données d'activité de l'entreprise en les confrontant à la base de données météo : c'est l'analyse de météo-sensibilité. Activité plus sensible que d'autres aux aléas météo, le camping doit prendre des mesures de protection afin d'anticiper l'aléa dans sa gestion.

Si les mois de septembre et octobre 2014 ont été parmi les plus chauds de notre histoire météo, ils ne peuvent faire oublier le temps maussade de la haute saison estivale. En juillet les températures ont été très inférieures aux normales au sud d'un axe Strasbourg-Bordeaux, et en moyenne il a plu deux fois plus que la normale. En août la situation ne s'est pas arrangée, avec des précipitations une fois et demie supérieures aux normales et des températures maximales de 2°C à 4°C au-dessous des températures habituelles. L'impact pour les secteurs du tourisme, des loisirs et de l'hôtellerie est estimé à plus de 800 millions d'euros avec une baisse de fréquentation qui oscille en moyenne entre 5% et 10% et localement beaucoup plus.

## La variabilité climatique augmente

Le fait que le froid et la pluie fassent chuter réservations et fréquentation estivale, et pèsent sur la rentabilité et les finances des campings n'est pas nouveau. Le risque de perte financière lié à une météo défavorable existe même depuis toujours, c'est ce qu'on appelle le risque météo. Ce qui est nouveau, c'est la forte hausse de la variabilité du climat, comme l'illustre le graphique page suivante.

Entre les années 40 et 80, la température a oscillé autour d'une normale relativement stable. Les bonnes et les mau-



Le temps, c'est de l'argent. La météo aussi. On peut calculer l'incidence sur le CA futur d'un été trop pluvieux.

vais années se succédaient et se compensaient sans menacer la rentabilité des entreprises dont l'activité est affectée par la météo. A partir des années 90, la situation a changé. Non seulement la température moyenne a commencé à augmenter, mais surtout, la variabilité climatique, autrement dit l'écart entre la température observée et sa valeur normale, a plus que doublé. Jamais autant de records n'ont été enregistrés qu'au cours des dix dernières années. L'Organisation Mondiale de la Météo, qui suit année après année l'évolution du climat, constate que le nombre, la durée et l'intensité des anomalies météo augmentent. Et ces anomalies ont tendance à s'installer plus longtemps, bloquées parce que les spécialistes appellent des systèmes de circulation atmosphérique en quasi-résonance. A titre d'exemple, entre janvier 2013 et mai 2013, températures

et ensoleillement ont été inférieurs aux normales chaque mois consécutivement.

## Les « pires » années succèdent aux « mauvaises » années

En 20 ans, nous sommes passés d'une succession de bonnes ou de mauvaises années à une succession de meilleures et de pires années. Ce changement fondamental appelle une nouvelle approche de la gestion du risque météo et l'utilisation de nouveaux outils. Dans un environnement normal, une entreprise peut résister à une voire deux saisons consécutives défavorables sans que sa structure financière ne soit durablement impactée. Pendant des années, il était donc normal que le risque météo ne fasse pas l'objet d'une attention particulière.

Dans ce contexte où une « mauvaise » saison fait place à une « pire » saison,

s'ajoute un nouveau comportement des clients avec des réservations tardives, voire à la dernière minute, en fonction de la météo. La météo n'est plus un des risques parmi d'autres, il est devenu un risque qu'il faut impérativement mieux comprendre pour mieux en limiter les conséquences.

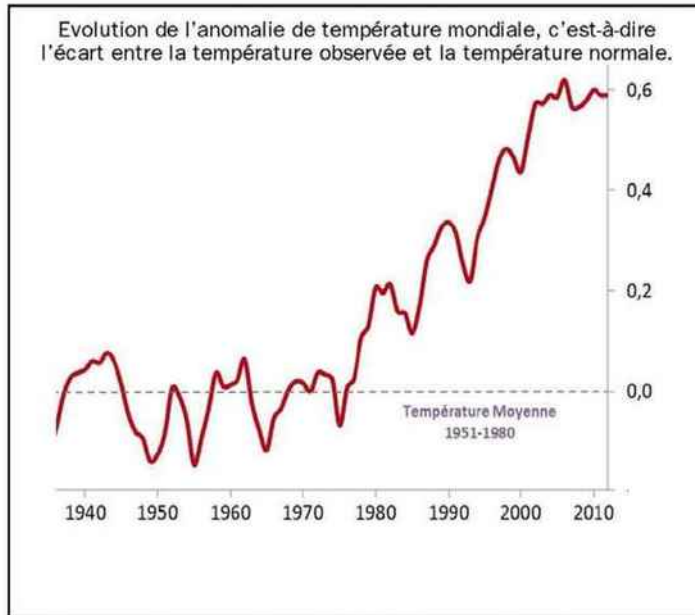
## Connaître le risque météo pour mieux le gérer

Pour gérer le risque météo, il faut d'abord savoir précisément comment la météo affecte la fréquentation, le chiffre d'affaires et les résultats de l'entreprise. C'est le domaine de la business intelligence climatique. Cette activité est née aux Etats-Unis au milieu des années 90 au moment de la dérégulation du marché de l'énergie. En Europe, il existe quelques sociétés de conseil spécialisées, dont les services peuvent aller de

l'analyse à la mise en place de solutions de gestion opérationnelles ou financières. Pour évaluer la vulnérabilité d'une entreprise aux aléas météo, les consultants analysent les données d'activité de l'entreprise en les confrontant à la base de données météo : c'est l'analyse de météo-sensibilité. Cette analyse peut se faire à partir de données sectorielles, de données de panélistes ou directement à partir des chiffres de l'entreprise. Le but est d'identifier précisément, parmi les variables météo de températures, de précipitations, ou d'ensoleillement, quelles sont celles qui influencent l'activité et comment. Quelle sont les variables les plus importantes : température maximale, minimale, moyenne ? Quels sont les seuils à partir desquels la météo commence à impacter l'activité ? A partir de combien de jours de pluie consécutifs la fréquentation chute-t-elle ou les annulations s'envolent-elles ? Qu'est-ce qu'un jour de pluie : 1mm, 5mm ? Si les dirigeants d'entreprise ont une connaissance intuitive des conditions météo défavorables à leur activité, chiffrer précisément l'impact n'est pas toujours aussi simple, d'autant que la météo n'a pas un comportement linéaire. S'il fait 10°C pendant 2 semaines, puis 30°C pendant les 2 semaines suivantes, l'impact sur la fréquentation et la rentabilité n'est pas le même que s'il fait 20°C pendant 4 semaines. De même, un degré en plus ou en moins n'a pas le même impact en juin ou en juillet, ou même début juillet ou fin juillet. S'il pleut 5mm dans la nuit, l'impact n'est pas le même que s'il pleut 5mm entre 9h et 18h. Les consultants qui travaillent sur la météo-sensibilité des entreprises sont des spécialistes de la météo et de la modélisation.

### Extraire l'impact de la météo

Les entreprises du secteur HPA savent gérer la saisonnalité de leur activité. Ce qui est plus difficile, c'est une météo qui n'est pas conforme à la saison et qui perturbe l'activité. Une météo anormale, qui



pèse durablement sur l'activité au pire des moments, peut coûter très cher. L'analyse de météo-sensibilité sert à préciser ces situations. Il s'agit d'examiner les variations d'activité pour dissocier la part de la météo des autres facteurs explicatifs. L'analyse débouche donc sur une équation simple entre activité et météo, comme par exemple une baisse de 1°C = une baisse de 5% de chiffre d'affaires.

fournir de précieux éléments de gestion à l'entreprise : la performance à météo normale, l'impact historique de la météo des périodes précédentes et la performance hors effet météo. On nettoie en quelque sorte les chiffres de l'entreprise de l'effet météo pour obtenir une lecture objective du niveau d'activité et de rentabilité et des pratiques managériales. L'analyse peut par exemple montrer que la météo a

**« Pour gérer le risque météo, il faut d'abord savoir précisément comment la météo affecte la fréquentation, le chiffre d'affaires et les résultats de l'entreprise. C'est le domaine de la business intelligence climatique ».**

faites. Dans certains cas, la relation peut être exprimée sous forme de jour critique : chaque jour de pluie cause une perte de chiffre d'affaires de X euros. Grâce à cette équation, il est possible de

faire perdre 8% de chiffre d'affaires mais que la perte effective de chiffre d'affaires n'a été que de 4%, indiquant que les actions managériales mises en place ont permis de compenser une partie de la

perte liée à la météo. A l'inverse, la perte d'activité peut être de 12%, la météo n'étant responsable que d'une baisse de 8%. Quand l'entreprise le sait, elle peut prendre les bonnes décisions pour trouver des solutions aux bons problèmes. Sans l'analyse de météo-sensibilité, elle aurait simplement constaté dans les deux cas une baisse de chiffre d'affaires qu'elle aurait probablement attribuée à tort en totalité à la météo.

### Evaluer le risque météo

La météo a cela de bon que l'on dispose d'un historique extrêmement profond qui permet de tester la vulnérabilité de l'entreprise à la météo. En fonction du profil de météo-sensibilité déterminé, on calcule la perte potentielle à laquelle l'entreprise est exposée pour les périodes les plus critiques. On peut par exemple calculer la perte financière causée par une météo défavorable pour la haute saison estivale. En s'appuyant sur l'historique météo, on fournit alors différents scénarios et la probabilité qu'ils se matérialisent. En général, deux valeurs sont calculées au minimum : la perte potentielle qui résulte d'une moyenne des observations passées, et la perte maximale qui correspond à la situation météo la plus défavorable jamais observée.

Dès lors que le montant de la perte potentielle est connu, l'entreprise sait si sa structure financière est suffisamment solide ou non. Le dirigeant peut décider, en toute connaissance de cause, s'il prend le risque de parier sur une météo normale ou clémente pour la saison à venir ou au contraire s'il préfère mettre en place un filet de sécurité : une couverture météo.

### La couverture météo : un filet de sécurité pour éviter le pire

Un dirigeant peut parier que la saison prochaine sera meilleure que celle-ci. C'est un jeu dangereux. Il a une chance sur trois d'avoir tort. La vérité, c'est que même les climatologues ne savent pas si





L'incidence de la météo sur la fréquentation se fait ressentir sur plusieurs saisons.

l'été 2015 sera mieux ou pire que l'été 2014. Les prévisions fiables ne dépassent pas deux semaines. Le degré de fiabilité des prévisions de température à une semaine est de l'ordre de 70%. Il passe à 60% pour les prévisions à deux semaines et en dessous de 50% au-delà. Pour les précipitations c'est encore moins bon. Il y a des modèles qui tentent d'identifier la tendance pour une saison (plus chaud, moins chaud, normal). Ils sont expérimentaux et approximatifs. Seule certitude : c'est l'inverse du dirigeant, ils ont une chance sur trois d'avoir raison. Pour preuve, une chaîne spécialisée dans la météo annonçait en juin des températures supérieures de 2°C aux normales pour juillet et des températures oscillant entre la normale et +2°C pour août et un été globalement sec. On connaît la suite.

**« La présence d'une couverture météo permet de négocier des conditions d'emprunt plus favorables. Cette stratégie est utilisée par les fonds d'investissement lors de rachat de campings ».**

Si le dirigeant préfère gérer son risque météo plutôt que de parier, il peut mettre en place une couverture météo. Une couverture météo est une solution qui génère un paiement en cas de météo défavorable. Le montant du paiement est construit dès le départ, de telle sorte qu'il compense la perte causée par la météo. La structure du paiement est facile à construire puisqu'on connaît la relation entre volume d'activité et météo. On parle de couverture indicielle car c'est la valeur de l'indice météo qui déclenche le paiement et qui conditionne la valeur du paiement. La couverture indicielle peut prendre juridiquement la forme d'un produit financier ou d'une assurance. Le fonctionnement est le même, seule les règles comptables et fiscales changent.

Le paiement peut être un montant fixe lorsque l'indice franchit une certaine valeur (par exemple un nombre de jours de pluie) ou progressif si la perte financière augmente en fonction de la valeur de l'indice (par exemple une anomalie de température). La couverture météo fonctionne comme un filet de sécurité. C'est le dirigeant qui choisit à quelle hauteur il place le filet, en fonction de la situation financière de son entreprise. Utilisée comme filet de sécurité, la couverture météo a vocation à garan-

tir la pérennité financière de l'entreprise. Pour mettre en place cette couverture, l'entreprise paie une prime. Le montant de la prime varie en fonction du niveau auquel on place le filet, c'est-à-dire la valeur de l'indice météo de déclenchement. Plus l'indice est éloigné des conditions météo normales, plus la prime de la couverture météo est faible. Il ne faut pas perdre de vue que, par définition, comme pour n'importe quel produit de couverture ou d'assurance, le meilleur des scénarios c'est lorsque l'entreprise n'a pas besoin de s'en servir et que le paiement n'est pas déclenché. Cela signifie que la saison s'est déroulée dans des conditions météo normales ou anormalement favorables et que l'entreprise a bénéficié d'une bonne saison.

Le contrat de couverture est adaptable à chaque situation. Il peut couvrir une ou plusieurs saisons consécutives : si la structure financière de l'entreprise est telle qu'elle peut survivre à une très mauvaise saison, mais serait en difficulté en cas de deux très mauvaises saisons consécutives, le contrat de couverture peut ne se déclencher que lorsque deux très mauvaises saisons consécutives se produisent. Le montant de la prime est mécaniquement plus faible puisque la probabilité que deux saisons défavorables consécutives se produisent est plus faible mais la couverture garde toute son efficacité car le paiement se déclenche automatiquement au moment où l'entreprise en a le plus besoin.

A noter que le SETT 2013 a récompensé le côté innovant et adapté de ce type de solutions de couvertures météo.

### La couverture météo : un outil de gestion et un avantage compétitif

La couverture météo n'est pas qu'un instrument défensif, c'est aussi un outil de gestion à part entière. Elle peut par exemple accompagner un investissement pour diminuer les risques. Si un camping s'agrandit ou installe de nouveaux équipements (mobil homes, piscines, jeux de plein air, etc.) en finançant l'investissement par de la dette, le surcroît de fréquentation et de chiffre d'affaires sert à rembourser la dette. Mais si la météo est défavorable au cours des saisons suivantes et provoque une baisse de fréquentation, la situation financière peut se compliquer. Certaines entreprises prennent une couverture météo pour couvrir les premières échéances du crédit.

Autre avantage non négligeable : la présence d'une couverture météo diminue le risque de façon objective et permet de négocier des conditions d'emprunt plus favorables. Cette stratégie est fréquemment utilisée par des fonds d'investissement lors de l'achat de campings.

La couverture météo peut être intégrée dans la stratégie commerciale pour offrir par exemple aux clients des compensations sous forme de bons de réduction pour un futur séjour ou sous forme de coupons pour accéder à certaines activités ou services en cas de météo défavorable lors de leur séjour. Elle peut être proposée tôt dans la saison pour inciter les clients à confirmer leur réservation plus tôt, offrant ainsi une meilleure visibilité au gestionnaire du camping.

Enfin, lorsque l'assurance traditionnelle fait défaut, notamment après une ou plusieurs inondations, la couverture météo indicielle peut être un recours pour assurer la poursuite de l'activité.

Pourquoi risquer son entreprise à cause de la météo ? Combien d'étés pourris l'entreprise peut-elle supporter ? Le climat a changé, la gestion du risque météo aussi. Avec la couverture météo indicielle, il est désormais facile de protéger son entreprise contre les conséquences d'une météo défavorable. ■