

## **Les stations de sports d'hiver en Provence-Alpes-Côte d'Azur**

Les stations de sports d'hiver apparaissent souvent aux communes de montagne en voie de dépeuplement comme l'unique chance de survie face au déclin de leurs activités traditionnelles. L'aménagement et l'exploitation d'un domaine skiable représentent, à leurs yeux, le moyen de créer des emplois sur place en valorisant les terrains et les activités locales.

Les contrôles par la chambre régionale des comptes de Provence-Alpes-Côte d'Azur des comptes et de la gestion des collectivités et organismes qui gèrent ces stations dans les Alpes du Sud ont mis en évidence les difficultés que peuvent rencontrer de petites communes à gérer des moyens nécessaires au développement du tourisme mais disproportionnés par rapport à leur surface financière ou leur capacité d'expertise et de contrôle. Parvenues à des situations financières dégradées, les stations ont tardé à bénéficier du regroupement de leurs collectivités supports. La complexité des montages juridiques issus de ce processus de regroupement consenti souvent dans l'urgence, pour pallier les défaillances des collectivités impliquées dans les projets de départ, s'est avéré source d'opacité et de surcoûts.

### **I – Une planification et une concertation insuffisantes**

Lancées sans planification ni concertation suffisantes par des collectivités n'ayant ni contrôlé leur développement ni assuré leur adossement financier, ces stations ont connu au début des années 1990 des difficultés qui ont rendu nécessaire l'intervention de collectivités publiques plus importantes.

## **A – L'origine communale des stations**

Pour créer et exploiter leur domaine skiable, les communes se sont souvent lancées en solitaires dans des opérations dont elles ne prévoyaient pas toutes les conséquences. La station de Serre-Chevalier, a regroupé le domaine skiable de trois communes de la vallée, Saint-Chaffrey (1 569 habitants), La Salle-les-Alpes (1 007 habitants) et Le Monétier-les-Bains (1 044 habitants). Pour exploiter leur domaine, celles-ci ont d'abord créé, chacune de son côté, une régie de remontées mécaniques, avant de se regrouper en plusieurs organismes de coopération intercommunale.

De même, certaines communes du Queyras, comme Molines-en-Queyras (329 h) et Abriès (361 h) ont préféré construire à partir de 1985 leurs propres remontées mécaniques avant que le district du Queyras, créé en 1989, ne se soit vu transférer par ses huit communes membres, dont St Véran (255 h), Aiguilles (377 h) et Arvieux (338 h), Ceillac (289 h), Château-Ville-Vieille (271 h) et Ristolas (72 h), la gestion des remontées mécaniques et des domaines skiabiles.

Dans les Alpes de Haute-Provence, la station de Pra-Loup a été, jusqu'en 1993, gérée par une société d'économie mixte dont la commune d'Uvernet-Fours (624 habitants) entendait rester l'actionnaire principal afin de garder la maîtrise de son domaine skiable. La commune d'Allos (644 habitants) possède sur son territoire deux stations de sports d'hiver, La Foux et Le Seignus. Elle a exploité la station du Seignus en régie municipale jusqu'en 1993. Avant 1995, les deux stations continuaient d'être gérées par une société d'économie mixte dont l'actionnaire principal était la commune d'Allos.

La commune d'Isola (536 habitants) s'est pour sa part engagée de 1970 à 1990 dans un face à face solitaire avec une société privée dont les actionnaires ont changé plusieurs fois et à qui elle avait confié la concession exclusive de l'aménagement de la station ainsi que la construction et l'exploitation des remontées mécaniques.

## **B – Les limites de la gestion communale**

Les communes se sont retrouvées dans l'incapacité technique et financière d'assurer la maîtrise juridique et l'adossement financier d'opérations qui s'avéraient coûteuses et difficiles.

## 1 – Un cadre juridique méconnu

Le manque d'expérience des communes s'est traduit par des anomalies de gestion. Jusqu'en 1996, il n'existait pas de convention organisant les rapports entre les communes du Monétier, de La Salle-les-Alpes, de Saint-Chaffrey et leurs régies d'exploitation des remontées mécaniques. Cette lacune ne permettait pas de clarifier les relations entre les deux entités indépendantes ni de cerner les responsabilités de chacune et de fixer les orientations de la "commune-support". Par ailleurs les régies du Monétier et de La Salle-les-Alpes exerçaient leur activité en s'affranchissant des règles comptables applicables. La comptabilité était présentée sous forme commerciale alors qu'elle devait être tenue conformément aux règles de la comptabilité publique. Les pièces générales à l'appui des écritures comptables ne contenaient ni mandats, ni titres, ni bordereaux de dépenses et de recettes.

Les règles applicables en matière de dépense ont été souvent méconnues. La régie du Monétier versait des participations au budget de l'office du tourisme au vu de simples factures sans même que celles-ci fussent revêtues de l'accord du directeur. Les versements ne s'appuyaient sur aucun contrat ni convention ou délibération pouvant les justifier. Alors que la situation financière de la régie était tendue, l'ambiguïté du droit applicable au personnel, comme la nature « privée » de l'activité, ont eu pour conséquence de faire bénéficier les agents de largesses financières : frais de déplacements remboursés aux frais réels au vu de relevés de notes ou factures de restaurants ou d'hôtels, sans ordre de mission ni état de frais.

Les régies de La Salle-les-Alpes et de Saint-Chaffrey ont fait preuve du même laxisme dans le respect des procédures administratives. La régie de La Salle après avoir souscrit deux contrats de prêt de 0,53 M€ et de 0,76 M€ omettait de les transmettre à la préfecture, contrairement aux dispositions prévues par la loi du 22 juillet 1982. De plus ces contrats étaient signés par la même personne, une fois en tant que président de la régie, une autre fois en tant que maire. Or l'ordonnateur de la régie était le directeur, seul habilité à signer les contrats et conventions de ce type d'organisme, conformément aux dispositions prévues à l'article R. 323.21 du code des communes, relatif aux régies dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière. La régie de Saint-Chaffrey s'est aussi signalée par sa méconnaissance du code des marchés publics, pourtant applicable aux établissements publics locaux. Elle passait un marché négocié d'une valeur de 3,03 M€ pour l'installation d'un télésiège mis en service fin 1994 qu'elle omettait également de transmettre au contrôle de légalité, ou négligeait de passer un marché pour des commandes supérieures à 45 734,71 €.

## 2 – Des risques incontrôlés

Les communes ont été impliquées dans des dépenses dont elles n'avaient pas la maîtrise et ont dû assumer des risques disproportionnés par rapport à leur taille. D'une manière générale elles ont sous-estimé les conséquences de l'évolution fluctuante de l'activité de sports d'hiver sur leurs propres finances. La régie du Monetier accumulait ainsi une dette immédiatement exigible de près de 2,29 M€ fin 1995 vis à vis de la commune. Compte tenu du volume de dettes impayées, la régie, aurait dû depuis longtemps être en cessation de paiements et liquidée. Ces facilités accordées par la commune s'apparentaient à des aides indirectes condamnées par la jurisprudence administrative et financière. La régie disposait également de divers comptes courants auprès de deux banques. Pour faire face à des difficultés de trésorerie dues aux saisons sans neige, elle avait décidé de souscrire auprès de l'une de ces banques un découvert bancaire de 0,18 M€. La banque demandait la caution solidaire de la commune de Monetier-les-Bains à hauteur de 80 %, puis à 100 %. L'emploi des fonds a pu s'élever jusqu'à 0,20 M€, alors que le « chiffre d'affaires » de la régie variait par exercice de 0,91 M€ à 1,83 M€ selon le niveau d'enneigement, celui-ci ayant été faible au cours des trois saisons comprises entre 1988 et 1991. Ce découvert pouvait représenter entre 10 et 20 % du « chiffre d'affaires ». Une aussi forte proportion assimilait cette ligne de trésorerie à un emprunt classique alors même que la régie était dans une situation qui ne lui permettait guère de souscrire des prêts à long terme.

A Isola, l'exploitation de la station, confrontée à des difficultés imprévues au départ, générait des tensions sur les finances communales. Après de lourdes pertes, la station étant handicapée notamment par les avalanches qui lui donnaient la réputation d'être un site bloqué ; le premier concessionnaire avait passé la main en 1979 à un groupe libanais qui, pour relancer la station, s'était attaché à impliquer financièrement la commune sans pour autant lui donner une réelle autorité. La commune se retrouvait en situation d'assumer des risques financiers qu'elle ne contrôlait pas. A la faveur de plusieurs avenants, il avait été prévu qu'elle procéderait elle-même, à la demande du concessionnaire, à plusieurs constructions, travaux d'entretiens et achats relatifs aux remontées mécaniques et au domaine skiable. Le concessionnaire prendrait à sa charge les annuités de remboursement des emprunts contractés par la commune, ce qui lui permettrait de bénéficier de taux plus favorables que s'il les avait contractés lui-même. La commune allait ainsi procéder à la majorité des emprunts nécessaires à l'équipement de la station. En 1990, ce village se retrouvait endetté à hauteur de 4,88 M€ (soit près de 9 146,94 € par habitant) pour un patrimoine qui devait lui revenir au

terme de la convention mais dont la municipalité ne tenait aucun inventaire.

L'origine des difficultés financières de la station de Pra-Loup était ancienne. En 1987, la société d'économie mixte chargée de l'exploitation de la station, dont l'actionnaire majoritaire était la commune d'Uvernet-Fours, s'était déclarée en cessation de paiements. Le tribunal de grande instance avait prononcé sa mise en règlement judiciaire avec continuation de l'exploitation pendant 10 ans, sous réserve que ses capitaux propres soient reconstitués dans un délai de quatre ans. Le plan a été un échec total : au 31 mai 1992, les pertes cumulées de la société atteignaient 6,40 M€ pour un capital social de 6,10 M€. Aussi en 1993 le tribunal prononçait-il la résolution du plan de continuation et ouvrait une nouvelle procédure de redressement judiciaire car la liquidation aurait entraîné la mise en jeu des garanties d'emprunts, et aurait compromis le maintien d'une activité sur laquelle repose la vie économique de la vallée de l'Ubaye.

### **C – Des regroupements tardifs aux conséquences financières imprévues**

Les communes ont dû consentir, sous la pression financière plutôt que dans le cadre d'une véritable stratégie communautaire, à des regroupements tardifs qui se sont révélés générateurs de contributions publiques imprévues.

Les communes ont pris conscience tardivement que seules les stations adossées à des structures disposant d'une surface financière large pouvaient étaler l'aléa climatique. Les quatre communes de la vallée de la Guisane décidaient de regrouper leurs forces économiques d'abord en se structurant en plusieurs organismes de coopération intercommunale, puis en confiant l'exploitation du domaine skiable de Serre-Chevalier à une société d'économie mixte les regroupant. Toutefois, même si le chiffre d'affaire de la station semblait la doter d'un potentiel satisfaisant, la dette consolidée des communes du site, accumulée durant les années, antérieures représentait, une lourde charge pour Serre-Chevalier. Deux communes étaient même dans l'impossibilité de souscrire de nouveaux emprunts. Pour renouveler les matériels et moderniser certaines installations, il était nécessaire de reprofiler la dette de façon à dégager de nouvelles possibilités de financement. Mais il apparaissait déjà que les projets d'investissements ne pourraient être entièrement financés par les seuls acteurs locaux.

Les huit communes qui s'étaient regroupées pour créer en mars 1989 le district du Queyras avaient transféré à cet établissement public toute la compétence de création et de gestion des remontées mécaniques et des domaines skiables. Mais le poids de l'annuité de la dette héritée des gestions antérieures grèvait quasiment la moitié des ressources réelles de l'établissement et le contraignait jusqu'en 1997, à limiter ses investissements. Une politique prudente sur le plan financier a toutefois permis de faire face, aux charges de remboursement de la dette et de dégager une faible capacité d'investissement, limitant l'essor attendu de l'équipement du domaine skiable. De fait, la communauté des communes, qui a succédé au district du Queyras, a indiqué qu'elle avait engagé une nouvelle procédure de délégation de service public pour l'exploitation des remontées mécaniques, dans le souci d'assainir une situation financière préoccupante.

En 1994, les stations du val d'Allos et de Pra-Loup se trouvaient dans une situation financière catastrophique. L'ensemble des organismes impliqués dans la gestion des stations de La Foux et du Seignus, à savoir la commune d'Allos, la Société de développement du Val d'Allos (SDVA) et la société d'économie mixte d'aménagement et de construction d'Allos (SEMAC) rencontrait de très sérieuses difficultés. A la fin de l'année 1994, l'endettement de la commune, atteignait 18,68 M€, alors que ses recettes de fonctionnement n'étaient, la même année, que de 5,24 M€. L'endettement de la SDVA, dont les pertes étaient supérieures au capital social, s'élevait à 6,59 M€. La SEMAC, quant à elle, était dans l'incapacité de faire face aux échéances d'un emprunt de 0,30 M€ contracté pour l'achat d'un immeuble. A l'initiative du représentant de l'Etat, une solution réaliste a été retenue, à savoir l'adossement des stations à une collectivité territoriale importante. L'ensemble du domaine skiable est désormais géré par le département des Alpes de Haute-Provence au travers des deux syndicats mixtes créés, l'un avec la commune d'Allos et l'autre avec la communauté de communes de la Vallée de l'Ubaye. Cette organisation a permis une unité d'administration et de gestion du pôle touristique, tout en respectant la spécificité de chaque vallée. L'activité des deux stations a été ainsi sauvegardée.

A la demande de la SAPSI, société privée concessionnaire de l'aménagement et de l'exploitation d'Isola 2000, la convention la liant à la commune d'Isola était résiliée à l'amiable, dans des conditions particulièrement favorables au concessionnaire. Celui-ci remettait à la commune d'Isola, qui les transférait à un syndicat mixte associant le département des Alpes-Maritimes à la commune, les actifs immobiliers et mobiliers nécessaires à l'exploitation du domaine skiable. Le syndicat mixte s'engageait à rembourser les emprunts contractés par la commune et par la SAPSI. Le département s'engageait également à verser au

syndicat mixte la somme de 18,29 M€ sur six ans, ces crédits devant être affectés à la réalisation d'équipements de remontées mécaniques, à des équipements publics divers et au remboursement des emprunts transférés. La SAPSI, qui demeurait l'aménageur de la station, bénéficiait ainsi, sans pénalité, d'un allègement substantiel de ses charges, reportées de fait sur le département.

A Pra-Loup, la substitution d'un syndicat mixte, composé du département des Alpes de Haute Provence et d'autres collectivités intéressées, à la société d'économie mixte d'exploitation, dont l'actionnaire principal était la commune d'Uvernet-Fours, pour le portage des équipements et leur financement, n'a pas été non plus sans conséquences financières. Les banques consentaient la renégociation de la dette de cette SEM. Elles acceptaient un abandon de créances de 3,78 M€, soit environ 35 % du capital restant dû, et étalaient le remboursement du solde de 6,88 M€, avec la garantie du département, en 20 annuités de 649 280,36 €. La société gestionnaire reprenait à sa charge 0,37 M€ mais les collectivités publiques devaient assurer les remboursements du solde, soit 0,15 M€ pour la commune d'Uvernet-Fours, 76 224,51 € pour la communauté de communes et 32 776,54 € pour le département.

## **II – Des structures complexes à la source de confusions et de surcoûts**

Les opérations de sauvetage ont été adoptées souvent dans l'urgence et se sont traduites par des montages juridiques complexes, cause de surcoûts et d'irrégularités.

### **A – Une complexité coûteuse**

L'exemple le plus significatif est celui de la promotion et de la commercialisation de la station de Serre-Chevalier. Celles-ci étaient assurées par trois organismes : l'office du tourisme de Serre-Chevalier, chargé de la promotion, la SA Serre-Che Promo (dissoute en 1996), chargée de la commercialisation par l'intermédiaire de la société Interface. Le système était ainsi tout à la fois malaisé à coordonner et non soumis aux règles visant à préserver les deniers publics, notamment les procédures d'appel d'offres. Une telle structure s'est avérée plus coûteuse qu'un établissement public qui aurait regroupé à lui seul toutes les fonctions recherchées en évitant les missions redondantes. Ce dernier aurait pu assurer la commercialisation de la station alors que celle-ci était

sous-traitée à une société libre de fixer ses tarifs. A titre indicatif, le coût de la promotion-commercialisation s'élevait pour les seules régies en 1993 à 0,59 M€ soit 9 % de leur redevance d'affermage. Au titre des prestations de commercialisation, les régies étaient appelées à faire des versements en parallèle dans les deux organismes. L'office du tourisme et la SA Serre Che Promo s'occupaient tous deux de la promotion de la station en général. Faute de coordination, elles réalisaient parfois des actions publicitaires concurrentes ou répétitives, ce qui se traduisait par des dépenses inutiles.

La complexité a pu venir aussi, d'une mauvaise application de l'intercommunalité qui dispose que les districts agissent dans les attributions qui leur sont conférées aux lieu et place des communes, et que réciproquement, ces dernières ne peuvent plus intervenir dans les compétences transférées. Or, dans le Queyras, le transfert de la compétence de création et de gestion des remontées mécaniques et des domaines skiables à un district, n'a pas empêché les communes de continuer à agir directement dans ce secteur. Ainsi une des communes membres du district continuait en 1996, soit 7 ans après la création du district, de réaliser des dépenses d'investissement (équipement d'enneigement artificiel ou achat de neige de culture) et de fonctionnement (location d'un canon à neige).

En 1996, le syndicat mixte regroupant la commune d'Allos et le département des Alpes de Haute Provence, constitué deux ans plus tôt confiait, pour une durée de 10 ans, à la société Transmontagne l'exploitation des remontées mécaniques et des équipements et aménagements destinés à la pratique du ski dans les stations de la Foux et du Seignus. Aux termes du contrat le syndicat devait verser à Transmontagne, outre l'intégralité des dépenses d'exploitation après déduction des recettes d'exploitation, une rémunération calculée sur le chiffre d'affaires et une participation aux résultats. La société Transmontagne intervenait donc comme mandataire pour l'exploitation d'un service public. Elle disposait pour cela de la totalité des biens et droits appartenant au syndicat et exerçait en son nom des prérogatives de puissance publique. Comme tel, le dispositif ne présentait pas les meilleures garanties d'une utilisation économe et efficiente des fonds publics. Bien qu'en charge des investissements, des grosses réparations et du gros entretien, le syndicat ne disposait d'aucun personnel permanent, utilisait les locaux et le matériel du département et sa direction était assurée, de facto, par le directeur général des services du département. Le syndicat dépendait donc totalement de Transmontagne, tant pour la définition des travaux à réaliser que des procédures de passation des marchés. Le contrat restait imprécis sur la définition des recettes et des dépenses d'exploitation, qui conditionnaient le montant des versements du

syndicat à Transmontagne. Or, selon les définitions retenues, le calcul du résultat d'exploitation et de l'excédent brut d'exploitation peut varier notablement. Comptabiliser par exemple en dépenses d'exploitation une provision pour travaux de remise en état de la station au lieu de les amortir sur plusieurs années, aboutissait à diminuer la redevance annuelle du syndicat.

### **B – Une efficacité limitée**

Les contrats ont parfois été passés dans des conditions ne permettant pas un entretien correct des installations. La ville de Briançon et les régies de remontées mécaniques du Monétier, de La Salle-Les-Alpes et de Saint-Chaffrey ont passé au début des années quatre-vingt-dix, avec la nouvelle société d'économie mixte de Serre Chevalier, une convention d'affermage des domaines skiables dont elles avaient l'exploitation. Les installations et engins de remontées mécaniques étaient exclusivement confiés à la société pour une durée d'une année renouvelable tacitement. Le fermier s'engageait à assurer l'entretien normal de ces installations, sauf les grosses réparations sur certaines des installations. La durée de l'affermage était cependant trop courte pour une telle exploitation qui nécessite une gestion pluriannuelle et ne tenait pas compte des durées d'amortissement des installations.

Les mesures de relance de la station d'Isola ont été handicapées par le non respect par les aménageurs de leurs engagements. En effet un aménagement immobilier défaillant tend à rejaillir sur la fréquentation des remontées mécaniques et souligne les limites des gestions éclatées entre différents acteurs. La convention de Zone d'Aménagement Concertée (ZAC) rénovée signée en 1992 entre la SAPSI et le syndicat mixte affichait des objectifs très ambitieux. Le programme de la ZAC modifiée, dans le but de relancer la fréquentation, augmentait la surface constructible, de 180 000 m<sup>2</sup> à 255 000 m<sup>2</sup> et prévoyait également des travaux d'infrastructure primaire et secondaire destinés à doter la surface à construire en équipements de qualité. Le programme de réalisation joint à la convention fixait à l'aménageur un calendrier des surfaces à viabiliser et à faire équiper en logements, habitations, commerces. Les équipements d'infrastructure à la charge du syndicat devaient être financés en partie grâce à une participation forfaitaire de la SAPSI. Or de 1992 à 1999, les aménageurs n'ont réalisé que 7 % de la surface prévue. En conséquence, aucune des réalisations publiques qui devaient être effectuées par le syndicat mixte à partir des versements de l'aménageur, n'a pu être effectuée. De même, aucun des équipements publics dont la réalisation

incombait à l'aménageur en vertu de la convention de ZAC de 1992 n'a été construit.

Le marasme de l'aménagement de la station d'Isola 2000 contribue à expliquer les difficultés structurelles rencontrées pour rentabiliser l'exploitation du domaine skiable. Les collectivités locales ont en effet repris la responsabilité de la gestion des remontées mécaniques. Elles créaient en 1995 une régie dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, chargée de gérer les équipements de ski. Cette structure a bénéficié de substantielles contributions publiques mais ses résultats restent fragiles. Malgré les apports du syndicat mixte, dont 1,52 M€ pour lancer la régie en 1995, le résultat d'exploitation est resté déficitaire à l'exception de l'année 1996. En particulier l'année 1997 a dégagé un déficit de 0,43 M€, il est vrai en raison d'une conjoncture climatique particulièrement défavorable.

### **III – Des comptabilités opaques**

L'opacité des comptes induite par la complexité des montages juridiques a nui à l'analyse de la rentabilité des stations et n'a guère permis ni d'appréhender correctement les risques financiers, ni de mesurer l'exacte contribution publique.

#### **A – La lisibilité des comptes**

En première lecture, la situation financière des stations paraît souvent satisfaisante bien que fragile. Toutefois une analyse plus approfondie a montré que les comptes des différentes entités devraient être consolidés pour refléter plus sincèrement la réalité financière de l'exploitation.

##### **1 – La connaissance des coûts réels**

L'activité de la société d'économie mixte de Serre-Chevalier semblait favorable puisque, en 1994, le résultat net s'élevait à 324 775,40 €. Toutefois ce bénéfice était obtenu alors que les régies avaient été invitées à ne percevoir qu'une partie de la redevance qui leur était due. Si les actionnaires avaient perçu la totalité de ce qui leur était en principe dû, le résultat net eût été déficitaire de 189 859,55 €. De plus, si à cette économie de dépense pour la SEM avait été ajoutée la charge que représentait l'amortissement des installations acquises en crédit-bail ou

louées, soit pour l'exercice 1994, 262 073,43 €, le résultat réel eût été négatif de 451 932,98 €.

A Isola, l'analyse de la rentabilité de la régie d'exploitation des remontées mécaniques constituée en 1995 a dû être complétée par la prise en compte de l'impact des subventions des collectivités de tutelle via le syndicat mixte. Au titre de 1996, il a été versé à la régie une subvention d'investissement de 0,23 M€, puis de 0,15 M€ en 1997 et en 1998. Mais d'autres aides ont été apportées en 1997 à la section de fonctionnement, eu égard à une situation conjoncturelle qui a entraîné une baisse du chiffre d'affaire de 20 %. Au total en 1997 la subvention d'équilibre exceptionnelle apportée par le département par l'intermédiaire du syndicat mixte a dépassé 0,46 M€. La neutralisation des apports financiers des collectivités permet d'avoir une appréciation plus exacte de la rentabilité de l'exploitation des remontées mécaniques depuis la constitution de la régie. Elle donne une autre ampleur au déficit affiché en 1997, qui passe de 0,43 M€ à 0,93 M€. Le déficit de l'exercice 1998 s'en trouve, pour sa part, doublé.

Dans le Queyras, le défaut de lisibilité des comptes provenait essentiellement du maintien délibéré d'une intervention communale dans un secteur qui avait été dévolu au district. Les flux financiers du district vers les communes proviennent du système choisi au moment du transfert de la compétence. Quand le district est devenu propriétaire des installations de remontées mécaniques, chaque commune a néanmoins conservé les emprunts qu'elle avait contractés pour les investissements transférés et a continué de rembourser le prêteur. Dans l'autre sens, les flux financiers des communes vers le district trouvent leur origine dans les difficultés financières rencontrées par la SEM Queyras gestionnaire du domaine skiable à laquelle le district a confié la gestion des installations. En 1992, suite à des saisons de mauvais enneigement ayant entraîné des pertes élevées pour la SEM le district a pris en charge un emprunt de trésorerie de la SEM à hauteur du capital restant dû, soit 705 076,70 €. Mais le district a réduit cette charge en demandant aux communes-membres de lui verser, de 1993 à 1997, une somme fondée sur leur participation au capital de la SEM<sup>35</sup>. Les relations entre les communes et le district n'étaient donc pas plus claires quand ces collectivités étaient actionnaires de la SEM que lorsqu'elles étaient membres d'une structure intercommunale.

---

35 soit pour Abriès, Aiguilles, Arvieux, Molines en Queyras et Saint Véran 12 195,92 €/an, pour Château Ville Vieille et Ristolas 6 097,96 €/an.

## 2 – Des désordres comptables

A l'origine de flux financiers peu clairs, les montages juridiques opérés ont entraîné des désordres durables dans certaines comptabilités, jusqu'à mettre en doute leur sincérité. Le transfert du patrimoine de la station de la commune d'Isola au syndicat mixte d'aménagement et d'exploitation d'Isola 2000 a provoqué des perturbations dans la tenue des comptes communaux que l'éclatement de la gestion entre des acteurs insuffisamment coordonnés n'a pas permis de régulariser entièrement. Par convention en date du 18 octobre 1991, le syndicat mixte d'aménagement et d'exploitation à qui la commune avait confié la poursuite de la gestion de la station de ski d'Isola 2000 et remis en conséquence les biens nécessaires à l'exploitation des remontées mécaniques, s'engageait également à reprendre en son nom les emprunts contractés par la commune et par la SAPSI pour ces équipements, pour un montant de 5,06 M€. Or, alors que l'emprunt était transféré au syndicat, et remboursé par lui, il restait inscrit dans les comptes de la commune jusqu'à ce que la régularisation fût opérée. Par conséquent, jusqu'en 1997, l'état comptable de la commune d'Isola ne reflétait pas la réalité de la dette de cette collectivité. Toutefois, les collectivités concernées se sont engagées à régulariser la situation comptable.

La convention de 1991 prévoyait également la mise à disposition du syndicat mixte par la commune, qui les tenait de la SAPSI, des « *biens mobiliers et immobiliers nécessaires à l'exploitation du domaine skiable et des installations* ». Mais malgré les demandes répétées de l'agent comptable dès 1993, aucun état détaillé contradictoire ne fut effectué avant 1997, ce qui interdisait d'inscrire ces biens à l'actif du syndicat mixte. Les biens enfin estimés à une valeur résiduelle de 3,31 M€, ils étaient d'abord intégrés dans la comptabilité communale puis mis à disposition du syndicat mixte. Mais une autre anomalie contribue à altérer l'unité de l'actif patrimonial de la station. Les actifs nécessaires à l'exploitation de la station étaient composés d'une part des biens réalisés par la SAPSI dont le transfert difficile vient d'être évoqué et d'autre part de biens qui avaient été réalisés directement par la commune. Ces biens nécessaires à l'exploitation de la station, tels que des paravalanches, ont été recensés par le comptable pour une valeur de 5,98 M€. Mais à ce jour aucun transfert n'a été effectué malgré les dispositions de la convention selon laquelle la commune devait remettre au syndicat mixte les biens mobiliers et immobiliers nécessaires à l'exploitation du domaine skiable.

De la même manière, les situations financières des stations de Pra-Loup et du Val d'Allos à travers les comptes de leurs syndicats mixtes en 1997 ne pouvant être considérées comme sincères. Le compte d'exploitation du syndicat mixte de Pra-Loup comprenait, en produits, la

redevance versée par la SEM et les subventions de la commune d'Uvernet-Fours, de la communauté de communes de la vallée de l'Ubaye et du département, au total 288 128,64 €, et, en charges, les dépenses courantes de gestion. Au total, les comptes de gestion faisaient apparaître, pour la période 1994-1997, un résultat courant cumulé de 1 478 313,37 € et un résultat, après opérations exceptionnelles, de 2 023 764,97 €. Mais un certain nombre de charges avait été omises, notamment des intérêts courus non échus et l'amortissement des installations. Au total, les charges supplémentaires s'élevaient à 1 159 758,34 €. Après corrections le résultat courant n'était plus que de 318 555,03 €. Au Val d'Allos, les comptes de gestion faisaient apparaître, pour la période triennale 1995-1997, un résultat courant de 4 058 035,21 € et un résultat, après opérations exceptionnelles, de 2 423 696,37 €. Après corrections le résultat d'exploitation a été ramené à 3 222 119,59 € et le bénéfice net, après opérations exceptionnelles, à 2 085 085,91 €.

## **B – L'approche du risque financier**

La complexité des montages juridiques, n'a pas eu pour seul effet de nuire à la sincérité des comptes des organismes gestionnaires des stations. Dans certains cas, l'insincérité s'est révélée un obstacle à une appréhension correcte du risque financier.

Ainsi le district du Queyras n'a-t-il pratiqué aucun amortissement sur les installations de ski mises à disposition de la SEM Queyras. Le contrat liant le district à la SEM comprenait une disposition prévoyant que les installations de remontées mécaniques pourraient devenir la propriété de la SEM au terme d'une location-vente. Or, cette disposition était en contradiction avec le projet du district de mettre en place une concession. Le contrat signé entre la SEM et le district mettait en place, en quelque sorte, l'inverse d'une concession, puisque dans l'économie projetée, le « concessionnaire » devenait propriétaire, en fin de contrat, des installations concédées, les revendait, pour leur valeur vénale, au concédant, et n'effectuait en réalité aucun ouvrage pendant la durée du contrat. Ce contrat n'avait donc pas prévu l'amortissement des immobilisations. La SEM pouvait se fonder sur la location-vente pour considérer que n'étant pas encore propriétaire des immobilisations elle ne les amortissait pas, alors que le district se fondant sur le caractère concessif de ces immobilisations ne les amortissait pas non plus.

Enfin les structures de coopération mises en place n'ont pas toujours permis aux communes membres de se prémunir d'opérations financières hasardeuses. Au cours des seules années 1994 à 1997, le montant net des investissements réalisés et payés par le syndicat mixte

pour l'aménagement de Pra-Loup s'est élevé à environ 3,96 M€. La moitié environ a été financée par des subventions ; pour le surplus le syndicat n'a pu apporter que 1,22 M€ et a dû emprunter le reste alors que le plan de redressement excluait tout recours à l'emprunt. Les difficultés de financement ont conduit le syndicat à s'écarter des règles élémentaires de prudence. A deux reprises, il a passé des marchés de télécabines pour des montants de 0,49 M€ et de 0,47 M€ sans disposer du financement nécessaire et sans avoir obtenu au préalable d'accord pour l'obtention de prêts nécessaires à leur financement. L'acceptation des banquiers n'a pu, finalement, être obtenue qu'après accord de la SEM fermière pour prendre les emprunts à sa charge. Malgré les remboursements intervenus sur les anciens emprunts de la SEM à laquelle le syndicat a succédé, la dette du syndicat a, ainsi, augmenté sensiblement : 7 388 221,79 € au 1er janvier 1998 au lieu de 6 877 737,41 € au 1er janvier 1994. Surtout, les nouveaux emprunts ayant une durée de vie plus courte que les anciens, l'annuité globale a augmenté, passant de 649 280,36 € à 823 224,69 €. Le syndicat ne dispose désormais plus, en année moyenne, de la moindre marge d'autofinancement.

---

### CONCLUSIONS

---

*En conclusion, les difficultés rencontrées par les petites communes dans la valorisation, l'exploitation et la maintenance de stations de sports d'hiver enseignent qu'une analyse préalable réaliste des enjeux financiers, le recours à des structures intercommunales constituées à cet effet et l'adossement à une collectivité territoriale plus importante, comme le département, constituent, sinon un gage de succès, du moins la garantie d'atténuer les risques inhérents à ce type d'activité. Faute d'y avoir recouru en temps opportun, beaucoup de petites communes du sud des Alpes ont connu des déboires et frôlé la faillite de leurs projets. Une fois la gestion des stations mieux assise, il reste à mettre en place des structures juridiques définissant les droits et obligations de chacun des partenaires ainsi qu'un cadre comptable permettant de mesurer clairement l'effort budgétaire consenti par les contribuables locaux et départementaux afin de maintenir l'activité économique dans ces vallées éloignées.*

---

*REPONSE DU MINISTRE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES  
ET DE L'INDUSTRIE*

La Cour mentionne les difficultés rencontrées par les communes de montagne en Provence-Alpes-Côte d'Azur dans le cadre de la valorisation, l'exploitation et la maintenance de stations de sports d'hiver.

La Haute juridiction souligne que certaines communes de montagne dotées de stations de sports d'hiver ont connu au début des années 1990 des difficultés qui ont rendu nécessaire l'intervention de collectivités publiques plus importantes, dans la mesure où ces communes n'ont pas pu assurer la maîtrise juridique et l'adossement financier d'opérations coûteuses et difficiles. Des subventions exceptionnelles d'équilibre ont notamment été versées au cours des années 1990 par l'Etat aux communes en difficulté de Briançon et du Val d'Allos, sur le chapitre 41-52 du ministère de l'intérieur et de la décentralisation, relatif à des subventions de caractère facultatif en faveur des collectivités locales et de divers organismes.

La Cour constate par ailleurs que des obstacles subsistent en matière de concurrence et de transparence. Les difficultés qui ont notamment été mises en évidence pour trois régies d'exploitation de remontées mécaniques concernent l'exercice de leur activité en s'affranchissant des règles de la comptabilité publique pour la tenue des comptes, le contrôle de la dépense et, pour l'une d'elles, la méconnaissance du code des marchés publics.

S'agissant du rôle du comptable public, le ministère de l'économie, des finances et de l'industrie note, d'une part, que les difficultés soulevées ne se posent pas lorsque les régies ont eu pour comptable un agent des services déconcentrés du Trésor et, d'autre part, partage les observations formulées par la Cour des comptes en faveur d'une amélioration des structures juridiques et du cadre comptable de ces collectivités qui relèvent pour l'essentiel de la compétence de ces dernières.

*REPONSE DU MINISTRE DE L'INTERIEUR*

Le constat effectué par la Cour des comptes la conduit à formuler des critiques sur la politique menée par diverses communes de montagne de la région Provence-Alpes-Côte-d'Azur pour créer et aménager des stations de sports d'hiver.

Certes, le choix des communes concernées repose à l'origine sur une motivation louable qui est celle de vouloir valoriser et dynamiser leurs atouts majeurs et tirer profit d'un environnement naturel favorable en développant le tourisme et les loisirs de montagne.

La recherche d'un tel objectif animé par le souci légitime de créer ou maintenir l'emploi dans ces régions ne peut justifier que le manque de vision prospective, la complexité des montages juridiques ou l'opacité comptable autour des opérations menées, aient engendré des dérives financières préjudiciables aux collectivités en cause.

L'analyse des juridictions financières paraît ainsi tout à fait fondée.

Les stations de sports d'hiver de Provence-Alpes-Côte-d'Azur situées dans les départements des Alpes-de-Haute-Provence, des Hautes-Alpes, de l'Ardèche et des Alpes-Maritimes présentent des caractéristiques similaires. Le domaine skiable s'étend sur le territoire de petites communes de montagne dont les capacités financières sont hors de proportion avec l'importance des équipements dont elles ont la charge.

Le manque d'enneigement des hivers 1987 à 1990 a révélé des difficultés liées plus à des carences structurelles qu'à des phénomènes climatiques ponctuels. L'absence de ressources pendant plusieurs années consécutives a permis de mettre en lumière les limites et les faiblesses d'un système auxquelles des collectivités de petite taille engagées seules dans les projets se sont heurtées sans avoir les moyens d'y faire face aussi bien sur le plan financier que juridique.

Face à une situation de grave endettement, l'intervention de l'Etat et de collectivités de niveau supérieur ont été nécessaires pour sortir de l'impasse.

Sur le plan local et sous l'impulsion des préfets, des solutions institutionnelles de restructuration ont été recherchées bien avant le vote de la loi sur l'intercommunalité. La création de syndicats mixtes a regroupé les communes concernées, en les adossant à des collectivités plus importantes telles que le département. Plus récemment ont été constituées des communautés de communes. Ces nouvelles structures dotées d'une meilleure assise financière ont permis d'assurer un refinancement global de la dette, et ont contribué à assainir la situation.

L'Etat, conscient de la spécificité des communes de montagne, a apporté également un soutien substantiel aux plus endettées d'entre elles.

Ainsi, comme prévu à l'article L. 2335-2 du code général des collectivités territoriales, une aide au titre du chapitre 41-52, article 10 (aide exceptionnelle de fonctionnement aux communes connaissant des difficultés particulières) a été accordée :

Pour la région Provence Alpes Côte d'Azur :

- à la commune de Briançon, pendant cinq années consécutives de 1992 à 1996, pour un montant total de 6 418 574,69 € ;
- à la commune d'Allos, en 1995 et 1996, pour 2 286 673,53 €.

Ainsi qu'aux communes suivantes non citées par la Cour :

- Monclar (04) : 228 673,53 €,
- Les Orres (05) : 259 163,33 €,
- Orcières Merlette (05) : 833 133,88 €.

Pour remédier à la déficience des structures et aux désordres comptables et, au-delà des solutions adoptées dans le cas des communes de montagne citées par la Cour, il convient d'évoquer les dispositions de la loi du 12 juillet 1999 sur l'intercommunalité et la généralisation en 1997 du nouveau plan de comptes des communes M 14 applicable également à leurs services publics administratifs et aux établissements publics de coopération intercommunale.

Ces textes, parus postérieurement à l'époque des faits, ont été élaborés dans le souci de fournir aux collectivités les outils et les moyens juridiques adaptés à leurs besoins et à leurs actions. Ils sont de nature à permettre un développement local compatible avec une optimisation des moyens et éviter que les errements dénoncés par la Cour ne se reproduisent.

L'instruction M 14 fixe désormais un cadre budgétaire et comptable conçu pour rendre plus lisibles et transparents les comptes communaux. La nouvelle nomenclature directement inspirée de celle du PCG de 1999 rénové reprend les principes généraux qui la sous tendent dont la traduction de « l'image fidèle du patrimoine, de la situation financière, et du résultat ». La présentation des documents budgétaires a été aménagée pour prendre en compte les innovations comptables et accroître l'information financière.

Par ailleurs, les annexes et, notamment, les états prévus par la loi ATR du 6 février 1992, développent certains postes de bilan et retracent les engagements extérieurs de la commune. Ils rendent donc plus transparents les liens avec les organismes satellites tels que les SEM et, enfin, ils permettent une présentation agrégée du budget principal et des budgets annexes ou rattachés.

*REPONSE DU MINISTRE DE L'EQUIPEMENT, DES TRANSPORTS  
ET DU LOGEMENT ET DE LA SECRETAIRE D'ETAT AU TOURISME*

Des contrôles effectués sur les comptes et la gestion des stations de ski des Alpes du Sud par la chambre régionale des comptes de Provence-Alpes-Côte d'Azur, la Cour des comptes tire le constat des difficultés de certaines communes à s'organiser pour gérer les équipements et aménagements de sports d'hiver. Le rapport de la Haute juridiction fait état de l'insuffisance des moyens au regard de l'ampleur des projets. Il déplore le manque de planification et de concertation des collectivités territoriales qui ont lancé des

stations de sports d'hiver sans « analyse préalable réaliste des enjeux financiers » et se sont retrouvées dans des situations graves d'endettement.

Au terme de son analyse, la Cour des comptes conclut à l'opportunité pour les communes du recours à des structures intercommunales et à l'adossement au département, afin de s'assurer l'assise financière indispensable (mais dans certains cas non suffisante) pour créer les conditions favorables à une gestion efficace et limitant les risques inhérents à ce type d'activité.

Sous réserve du respect du libre choix des collectivités locales, nous partageons tout à fait ce souci de cohérence qui rejoint les orientations définies par la loi n° 2000-1208 du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbains qui, avec la loi n° 99-533 du 25 juin 1999 d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire et la loi n° 99-586 du 12 juillet 1999 relative au renforcement et à la simplification intercommunale, invite les collectivités locales à se regrouper pour mieux planifier et gérer leur territoire.

Les dispositions de ces trois lois complètent celles de la loi n° 85-30 du 9 janvier 1985 relative au développement et à la protection de la montagne, qui, en son article 42, a affirmé la compétence de la commune en tant qu'autorité organisatrice du développement touristique et qui, en son article 46, permettait déjà les synergies entre les collectivités territoriales.

L'opportunité du rapprochement d'une commune avec d'autres communes ou avec le département n'est pas seulement financière. Ainsi l'élaboration d'un schéma de cohérence territoriale assorti de la création d'un établissement public de coopération intercommunale est l'occasion pour les communes d'une même vallée ou d'un massif de définir de façon concertée les orientations d'une politique touristique sur leur territoire, les aménagements à réaliser et d'initier ainsi une exploitation plus efficace des stations. Ces dispositifs sont de nature à favoriser le partenariat exigé par la configuration des domaines skiables entre une ou plusieurs vallées. Au demeurant, il convient de privilégier les démarches s'appuyant sur la définition d'une politique touristique à un échelon territorial adapté, de nature à permettre de bien situer chaque station, ses atouts, ses faiblesses, et aussi de coordonner les actions de développement local et les décisions de restructurations, de reconversions, voire d'abandons nécessaires, en fonction des évolutions climatiques prévisibles et des évolutions de la demande touristique.

Les données rassemblées dans le rapport de la Cour des comptes et leur interprétation correspondent parfaitement à celles dont nous disposons, notamment à travers l'expérience du service d'études et d'aménagement touristique de la montagne. Elles explicitent avec pertinence les difficultés - qui ne sont pas propres aux Alpes du Sud - auxquelles certaines communes

supports de stations de sports d'hiver ont été confrontées pour avoir largement fait appel au ski alpin pour assurer leur développement.

Comme le souligne la Haute juridiction, la disproportion entre, d'une part, les moyens administratifs, techniques et financiers dont disposent certaines communes de montagne et, d'autre part, l'ampleur des projets et des procédures à piloter pour créer ou développer une station de sports d'hiver, même moyenne, est très importante. Les collectivités concernées doivent chercher les solutions adaptées pour tendre le plus possible, sinon à une rentabilité financière, du moins à la neutralité financière des stations de sports d'hiver, ou à un impact financier sur leurs budgets durablement limité à ce qu'elles ont explicitement décidé lorsqu'elle se sont engagées dans une démarche de valorisation de domaines skiables.

Elles doivent pour cela prendre en compte plusieurs paramètres : les règles juridiques applicables aux régies exploitant des services de remontées mécaniques, un contexte de développement du tourisme hivernal diversifié ainsi que l'évolution de la demande touristique.

### **Le régime juridique applicable aux régies exploitant des services de remontées mécaniques**

Une incertitude existe dans la détermination, en amont, du régime juridique applicable aux régies exploitant des services de remontées mécaniques. Les remontées mécaniques sont définies à l'article 43 de la loi n° 85-30 du 9 janvier 1985 précitée (dite loi montagne) et sont classées en deux catégories distinctes par les articles 44 et 45 :

- Les remontées mécaniques visées à l'article 44 sont celles dont la vocation n'est pas uniquement touristique ou sportive. Elles sont assimilées à des transports publics réguliers urbains et sont soumises aux dispositions de la loi du 30 décembre 1982 modifiée d'orientation des transports intérieurs (LOTI). Leur régime juridique, administratif et financier est précisé par les dispositions du titre II du décret n° 85-891 du 16 août 1985 relatif aux transports urbains de personnes et aux transports routiers non urbains de personnes.

- Les remontées mécaniques visées à l'article 45 ne relèvent quant à elles pour ce qui concerne la création de la régie ni de l'article 7 II de la LOTI, ni des dispositions du code général des collectivités territoriales.

Les régies exploitant des services de remontées mécaniques de l'article 44 sont en principe soumises au régime antérieur applicable aux transports publics d'intérêt local prévu par l'article 4 de la loi n° 79-475 du 19 juin 1979 maintenu expressément en vigueur par l'article 51 de la loi du 9 janvier 1985 qui renvoie à une régime spécifique.

En effet, dans un avis n° 10/89 du 16 octobre 1989 au préfet des Hautes-Alpes, le tribunal administratif de Marseille a considéré que « dès lors qu'aucun texte n'est intervenu pour définir les modalités de constitution et de fonctionnement des régies de remontées mécaniques prévues par la loi du 9 janvier 1985 et notamment son article 47, il n'apparaît pas possible de soumettre les régies exerçant une activité d'exploitation de remontées mécaniques au régime de droit commun applicable aux régies tel qu'il est défini par les [anciens] articles L. 323-1 à L 323-9 et R. 323-8 à R. 323-74 du code des communes [alors en vigueur] ».

Nous rejoignons pour notre part l'avis du tribunal administratif de Marseille, d'autant que le remplacement du code des communes par le code général des collectivités territoriales et l'intervention du décret n° 2001-184 du 23 février 2001 relatif aux régies chargées de l'exploitation d'un service public et modifiant la partie Réglementaire du code général des collectivités territoriales n'apportent aucun élément nouveau de nature à modifier cette analyse.

Il en résulte que les dispositions du décret n° 80-851 du 29 octobre 1980 relatif aux modalités d'exploitation des services de transport public d'intérêt local pris pour l'application de l'article 4 de la loi du 4 juin 1979 et la circulaire du 8 mai 1981 - abrogées seulement en tant que contraires au nouveau régime des régies de transport public routier de personnes mis en place par le décret du 16 août 1985 - continuent à s'appliquer aux régies de remontées mécaniques de l'article 45.

### **Les régies**

Aux termes des articles 15 à 30 du chapitre II du décret du 29 octobre 1980 les régies prennent la forme soit d'établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) soit de régies dotées de la seule autonomie financière.

Les régies EPIC dites « personnalisées » ne soulèvent pas de difficulté majeure : elles sont dotées d'une personnalité propre distincte de celle de l'autorité organisatrice qui les ont créées et de l'autonomie financière. Elles sont administrées par un conseil d'administration désigné par l'organe délibérant de l'autorité organisatrice. Le directeur est nommé par le conseil d'administration, l'agent comptable par le préfet sur proposition du conseil d'administration et avis du trésorier payeur général. Un cahier des charges fixe les obligations de la régie à l'égard des usagers et des tiers. Un règlement intérieur détermine ses modalités juridiques et financières de fonctionnement. Les régies EPIC sont soumises aux règles de la comptabilité publique et à l'impôt sur les sociétés. Excepté le directeur et l'agent comptable qui sont des agents publics, le personnel a un statut de droit privé.

Les règles applicables aux régies « non personnalisées » dans le secteur des remontées mécaniques soulèvent davantage de difficultés en

raison d'une terminologie ambiguë, le législateur employant les termes de « régie directe ». Cependant, aux termes de l'article 30 du décret du 29 octobre 1980 éclairés par la circulaire du 8 mai 1981, les termes « régie directe » et « régie dotée de la seule autonomie financière » sont ici exactement synonymes puisque dans tous les cas la nomination d'un responsable d'exploitation et un budget annexe sont exigés.

Il n'en demeure pas moins qu'une instruction fiscale mentionne la possibilité de régies directes dotées ou non de l'autonomie financière (régime fiscal des régies communales et départementales de remontées mécaniques 8 octobre 1986 BODGI 4 H-9-86).

Dans l'hypothèse d'une régie directe « non autonome », les recettes et les dépenses du service sont inscrites au budget de la commune sans être individualisées. Le maire est l'ordonnateur et le receveur municipal accomplit les fonctions de comptable. La régie « non autonome » n'est pas soumise à l'impôt sur les sociétés. Les agents affectés au service sont nécessairement des agents de la collectivité territoriale, une tolérance semble admettre la même solution pour les régies « autonomes » (avis du Conseil d'Etat du 3 juin 1986).

### **La contractualisation avec les régies**

La Cour des comptes relève l'opacité des relations des collectivités territoriales avec les régies et semble inciter, en conséquence, à la conclusion de conventions afin de préciser les engagements réciproques entre l'autorité organisatrice et sa régie.

Je souhaite souligner que contrairement à l'idée parfois évoquée, notamment en région Provence-Alpes-Côte d'Azur, la passation de conventions entre l'autorité organisatrice et sa régie n'est pas souhaitable et que, dans le cadre d'une exploitation en régie EPIC, le cahier des charges prévu par le décret du 29 octobre 1980 précité m'apparaît nettement préférable.

L'exploitation en régie est en effet un mode de gestion du service public qui relève d'une compétence unilatérale de l'autorité organisatrice. Elle s'oppose à la gestion par contrat conclu avec une entreprise.

Ainsi qu'il résulte des termes mêmes de l'article 47 de la loi du 9 janvier 1985, le régime conventionnel est un mode alternatif de gestion du service public pour lequel l'autorité organisatrice peut librement opter lorsqu'elle décide de ne pas recourir à une exploitation en régie. C'est pourquoi il peut déjà paraître difficile de recourir à une convention dans l'hypothèse d'une exploitation en « régie directe ». En droit positif en effet, il ne peut y avoir contrat ou convention que si sont en présence deux personnes juridiquement distinctes, ce qui n'est pas le cas de la régie directe dotée ou non de l'autonomie financière. Certes, le procédé novateur de la

« contractualisation interne » est déjà employé dans certains domaines particuliers. Pour autant la nature et la portée juridique de ces actes ne sont pas encore clairement établies.

En qui concerne le contrat entre une régie EPIC de remontées mécaniques et la collectivité de rattachement, le règlement intérieur et surtout le cahier des charges qui fixe les obligations de la régie prévus par le décret du 29 octobre 1980 précité vont dans le sens des préoccupations de la Cour des comptes tendant à définir les droits et obligations de chacun des partenaires.

Cependant, il doit être observé que la mise en œuvre d'un conventionnement, si judicieux soit-il et quelle que soit sa dénomination (contrat d'objectifs, charte ...), peut faire naître un contentieux des contrats entre personnes publiques. En effet, dès lors que l'autorité organisatrice entend engager une procédure contractuelle avec sa régie, la question de la qualification du contrat (marché, délégation de service public ou contrat sui generis) et des règles de passation applicables (avec ou sans mise en concurrence) peut se poser. La nature et le régime juridique de la convention dépendront de son contenu.

Il est rappelé aussi que dans certaines hypothèses, des contrats entre personnes publiques ne sont pas soumis à une obligation de mise en concurrence, ce qui limite les effets d'un risque de requalification des conventions (à titre d'exemple, l'article 3 du nouveau code des marchés publics ou l'article L. 1411-12b du CGCT pour les délégations de service public).

### **Un contexte de développement du tourisme hivernal diversifié**

La Cour des comptes souligne la diversité des situations quant à la répartition des coûts d'équipement et de maintenance entre la collectivité et l'exploitant du domaine skiable, quel que soit le statut de cet exploitant (régie ou délégataire de service public). Le contenu de la convention entre l'autorité organisatrice et l'exploitant est en effet très variable d'un site à l'autre. Dans le cas d'un site très attractif, il peut comporter la totalité des investissements, la maintenance et l'exploitation de tous les équipements utiles aux sports d'hiver (remontées mécaniques, pistes, neige de culture), les secours sur le domaine skiable, les transports publics urbains, voire une contribution à la voirie d'accès à la station ou à d'autres équipements publics. A l'opposé, la délégation peut être limitée à la seule exploitation des remontées mécaniques, la collectivité organisatrice conservant la charge des investissements, ainsi que l'entretien et l'exploitation des pistes.

Cette diversité des délégations qui est permise par la loi du 9 janvier 1985 précitée peut résulter de plusieurs facteurs :

### **Le contexte économique local**

Dans le cas d'une station créée ex nihilo qui n'abrite que très peu d'habitants permanents, la collectivité locale est tentée d'inclure dans le budget d'installations de sports d'hiver l'ensemble des équipements : la voie d'accès, les hébergements et les équipements publics, puisque l'ensemble n'a comme finalité que le tourisme. A l'inverse, lorsque le tourisme a été développé à partir d'un village existant, la répartition des équipements publics est plus délicate entre ceux imputables au tourisme et ceux relevant habituellement d'une communauté dans le contexte particulier de la montagne. Ainsi, les paravalanches évoqués par la Cour des comptes ne sont pas tous directement utiles au domaine skiable délégué. Certains sont destinés à protéger des zones urbanisées et ne sont de ce fait pas transférables à une entité ne s'occupant que du domaine skiable.

Si elle ne permet pas l'utilisation d'un outil comptable uniformisé pour mesurer la rentabilité, cette diversité peut fournir des indications sommaires sur les perspectives de rentabilité : le plus souvent, le champ de la délégation est d'autant plus réduit que le domaine skiable est moins rentable.

### **Les objectifs initiaux du développement touristique**

Certaines « grandes » stations résultent de la volonté de l'Etat ou d'un département qui a souhaité créer un outil économique puissant qui bénéficie à un territoire dépassant largement celui de la commune support et qui, par son bon positionnement dans la concurrence internationale, contribue d'une façon significative à la balance des paiements. D'autres sont l'œuvre de quelques acteurs locaux avisés qui ont su convaincre des investisseurs de l'utilisation d'un site à fort potentiel.

Mais de nombreuses stations moyennes ou petites ont été aussi une réponse des élus locaux au déclin d'espaces de montagne qui ont vu dans le tourisme hivernal un espoir de renaissance ou de survie, bien souvent la seule voie pour éviter la désertification.

Au-delà des aspects juridiques, institutionnels et comptables, la rentabilité financière pour les seules collectivités territorialement concernées ne peut donc pas traduire totalement l'intérêt public d'investissements antérieurs dans les domaines skiabiles : il serait utile d'approcher la rentabilité socio-économique, notamment lorsque l'équipement d'un site a résulté d'une démarche d'aménagement du territoire. Nous veillerons pour notre part à ce que les outils et la méthodologie d'une telle approche se développent.

### **L'évolution de la demande touristique**

Le marché du tourisme en montagne a beaucoup évolué depuis la création des stations analysées par la Cour des comptes. Il y a quelques décennies, l'explosion de la demande de sports d'hiver permettait d'espérer la viabilité d'équipements dans des sites dotés d'un potentiel modeste pour les loisirs liés à la neige, mais ayant le plus grand besoin d'activités de reconversion du fait du déclin de l'économie traditionnelle, notamment agricole.

Depuis, le marché des sports d'hiver est devenu mature, avec une offre excédant la demande et générant une très forte concurrence. La fragilité de certains sites apparaît plus manifeste : le déficit d'enneigement qui risque de croître dans les prochaines années dans les stations de basse ou moyenne altitude du fait des évolutions climatiques annoncées n'est pas la seule menace; les équipements vieillissent et le décalage entre l'offre et les attentes de la clientèle peut inquiéter dès lors qu'il nécessite de nouveaux investissements à la rentabilité incertaine, faute de pouvoir prévoir sur une longue durée les évolutions des goûts et des pratiques des clients.

De nombreuses collectivités sont de ce fait confrontées à une alternative difficile lorsqu'elles doivent choisir un délégataire après mise en concurrence :

- soit elles acceptent une durée de délégation suffisamment longue pour permettre la prise en charge par le délégataire du maximum d'investissements et de charges, naturellement dans la limite des trente années fixée par la loi relative au développement et à la protection de la montagne précitée ;

- soit elles optent pour une durée de délégation plus courte pour remettre régulièrement la délégation en concurrence et améliorer l'adaptation du produit touristique aux attentes de la clientèle, ce qui leur impose dans ce cas de prendre en charge des investissements, au moins partiellement.

Dans le cas d'un site modérément attractif et d'un budget communal modeste par rapport au bilan et au compte d'exploitation des pistes et remontées mécaniques, la collectivité est contrainte de choisir la première option. Or les dispositions combinées de la loi du 9 janvier 1985 précitée et de la loi n° 93-122 du 29 janvier 1993 relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques ne permettent pas facilement d'ajuster par avenant la convention de délégation aux évolutions du marché touristique de la station considérée. La commune ne peut pas résilier la convention faute des moyens financiers pour indemniser le délégataire : un tel contexte est propice à des sinistres en chaîne frappant le délégataire, puis le budget communal si la collectivité veut maintenir l'activité touristique.



Les enquêtes réalisées par la direction du tourisme montrent qu'une demande de la clientèle pour des produits touristiques en montagne autres que les sports d'hiver se manifeste de plus en plus nettement. L'exploitation de cette demande pourrait permettre la diversification des activités touristiques hivernales, voire la reconversion des sites dont l'offre en ski est d'une qualité insuffisante. Les collectivités territoriales concernées doivent s'attacher à préserver et à valoriser leurs autres richesses comme le paysage ou l'activité artisanale, et veiller à la qualité des différents constituants de leur offre touristique, en particulier les hébergements.

Conscients des nécessités d'une politique à long terme, nous nous attachons à produire les outils méthodologiques permettant à chaque site de se positionner le mieux possible dans le marché du tourisme et de développer la stratégie la plus efficace pour valoriser ses atouts.

*REPONSE DU PRESIDENT DU CONSEIL GENERAL  
DES ALPES DE HAUTE-PROVENCE*

L'examen des comptes et de la gestion du syndicat mixte du Val d'Allos (SMVA) et du syndicat mixte d'aménagement de Pra-Loup (SMAP) portant sur les exercices 1993 à 1997 opéré par la chambre régionale des comptes de Provence-Alpes-Côte d'Azur a abouti à la production de deux lettres d'observations définitives en date du 8 avril 1999.

Lors de ces examens, la chambre régionale des comptes a constaté que la création des syndicats mixtes associant pour chacun d'eux le département des Alpes de Haute-Provence n'a pas permis de résoudre entièrement les difficultés financières rencontrées par les gestionnaires de ces stations, et cela, malgré les efforts financiers consentis par l'ensemble des partenaires publics et organismes bancaires concernés par cette activité économique.

**En ce qui concerne l'exploitation des stations du Val d'Allos**

L'organisation de l'exploitation du service public de remontées mécaniques au Val d'Allos, sous forme de contrat d'exploitation conclu en janvier 1996 entre le SMVA et la SA Transmontagne a largement été critiqué par la chambre régionale des comptes.

Celle-ci a relevé de nombreuses irrégularités dans le mode d'exploitation mis en œuvre, et notamment en matière financière. Elle a dénoncé l'absence de définition claire des recettes et des dépenses d'exploitation contribuant à rendre très difficile l'appréciation des montants effectivement perçus par les cocontractants.

A la suite de ces observations, la nouvelle majorité du SMVA a décidé de mettre fin à ce mode d'exploitation. Par délibération du 6 mai 1999, le comité syndical a décidé de résilier la convention critiquée.

Fort des enseignements tirés de ces années de gestion critiquable, le SMVA a souhaité mener, en y accordant tout le temps nécessaire, une procédure de mise en concurrence suivie d'une longue période de négociation.

Celle-ci a notamment permis de vérifier auprès des deux candidats retenus, la SA Transmontagne et la société Rémy Loisirs, leur engagement, sur la durée du contrat, à mettre en place une véritable stratégie de développement basée sur la qualité des prestations proposées et une politique d'investissement sécurisée dans son financement.

Par délibération du comité syndical du 28 avril 2000, le SMVA a approuvé la convention de DSP à passer avec la société d'aménagement du Val d'Allos (SAVA), filiale à 100 % de la société Rémy Loisirs, candidat choisi par le président du syndicat.

L'économie générale de la concession ainsi conclue peut se résumer brièvement en retenant que la délégation accordée aux risques et périls du délégataire répond aux exigences affichées par le délégant de satisfaire conjointement aux objectifs de développement, d'équipement et d'optimisation de l'exploitation des stations du Val d'Allos.

A ce titre, l'exploitant, dont la filiale locale permet de suivre en toute transparence les comptes, assure le financement de toutes les opérations prévues par cette convention. En contrepartie des équipements mis à sa disposition, il verse une redevance fixe au Syndicat, permettant à celui-ci de satisfaire à ses propres engagements financiers.

### **En ce qui concerne l'exploitation de la station de Pra-Loup**

La chambre considère que les nombreuses difficultés de gestion rencontrées lors de l'exploitation de la station de Pra-Loup, trouvent leur source dans la complexité du montage juridique adopté pour assurer l'exploitation du service public délégué.

A juste titre, elle relève des déséquilibres flagrants entre les engagements du SMAP le délégant, et de la SEM Ubaye Développement, délégataire ainsi que la SA Transmontagne subdélégataire, issus d'une mise en concurrence faussée.

L'un des déséquilibres majeurs est relatif au système de rémunération mis en place, extrêmement favorable à l'opérateur en cas de bons résultats d'exploitation, grâce au pourcentage sur le chiffre d'affaires et sur l'excédent brut d'exploitation, mais qui demeure conséquent en cas de mauvaise saison, grâce à la rémunération forfaitaire de 0,08 M€ (actualisée) qui lui reste acquise en tout état de cause.

Aussi, conscients de la nécessité de modifier sensiblement le dispositif existant appelé à durer contractuellement encore huit années, le syndicat mixte, le département et la SEM Ubaye Développement réfléchissent à la restructuration de ce mode d'exploitation en examinant toutes les possibilités juridiques existantes. Cette réflexion tend à favoriser un rééquilibrage du contrat et à obtenir l'engagement de l'opérateur au financement des investissements nécessaires au maintien de cette activité économique et au développement du tourisme de la Vallée de l'Ubaye.

Des réflexions sont ainsi en cours sur les modalités de la suppression de la SEM Ubaye Développement pour atteindre l'objectif de simplification des relations contractuelles délégant/déléataire et assurer un contrôle direct et efficace de l'activité développée sur le site par le véritable opérateur.

#### *REPONSE DU PRESIDENT DU SYNDICAT MIXTE DU VAL D'ALLOS*

L'examen des comptes et de la gestion du syndicat mixte du Val d'Allos (SMVA) portant sur les exercices 1995 à 1997 opéré par la chambre régionale des comptes de Provence-Alpes-Côte d'Azur a abouti à la production de la lettre d'observations définitives en date du 8 avril 1999.

Lors de cet examen, la chambre régionale des comptes a constaté que la création du SMVA en 1995 regroupant le département des Alpes de Haute-Provence et la commune d'Allos, faisait partie intégrante d'un plan d'apurement des difficultés financières rencontrées par les gestionnaires des stations du Val d'Allos depuis plusieurs années. Et cela, malgré les efforts financiers consentis par l'ensemble des partenaires publics et organismes bancaires concernés par cette activité économique.

L'organisation de l'exploitation du service public de remontées mécaniques à Allos a fait l'objet en janvier 1996 d'un contrat d'exploitation conclu entre le SMVA et la SA Transmontagne.

Celle-ci a relevé de nombreuses irrégularités dans le mode d'exploitation mis en œuvre, et notamment en matière financière. Elle a dénoncé l'absence de définition claire des recettes et des dépenses d'exploitation contribuant à rendre très difficile l'appréciation des montants effectivement perçus par les cocontractants.

A la suite de ces observations, la nouvelle majorité du SMVA a décidé de mettre fin à ce mode d'exploitation. Par délibération du 6 mai 1999, le comité syndical a décidé de résilier la convention critiquée.

Fort des enseignements tirés de ces années de gestion critiquable, le SMVA a souhaité mener, en y accordant tout le temps nécessaire, une procédure de mise en concurrence suivie d'une longue période de négociation.

Celle-ci a notamment permis de vérifier auprès des deux candidats retenus, la SA Transmontagne et la société Rémy Loisirs, leur engagement, sur la durée du contrat, à mettre en place une véritable stratégie de développement basée sur la qualité des prestations proposées et une politique d'investissement sécurisée dans son financement.

Par délibération du comité syndical du 28 avril 2000, le SMVA a approuvé la convention de DSP à passer avec la société d'aménagement du Val d'Allos (SAVA), filiale à 100 % de la société Rémy Loisirs, candidat choisi par le Président du syndicat.

L'économie générale de la concession ainsi conclue peut se résumer brièvement en retenant que la délégation accordée aux risques et périls du délégataire répond aux exigences affichées par le délégant de satisfaire conjointement aux objectifs de développement, d'équipement et d'optimisation de l'exploitation des stations du Val d'Allos.

A ce titre, l'exploitant, dont la filiale locale permet de suivre en toute transparence les comptes, assure le financement de toutes les opérations prévues par cette convention. En contrepartie des équipements mis à sa disposition, il verse une redevance fixe au syndicat, permettant à celui-ci de satisfaire à ses propres engagements financiers.

A ce titre, il réalise les investissements, et donc assure le financement de toutes les opérations prévues par cette convention. En contrepartie des équipements mis à sa disposition, il verse une redevance fixe au syndicat.

*REPONSE DU PRESIDENT DU SYNDICAT MIXTE POUR  
L'AMENAGEMENT DE PRA-LOUP*

L'examen des comptes et de la gestion du syndicat mixte d'aménagement de Pra-Loup (SMAP) portant sur les exercices 1993 à 1997 opéré par la chambre régionale des comptes de Provence-Alpes-Côte d'Azur a abouti à la production de la lettre d'observations définitives en date du 8 avril 1999.

Tout l'historique qui a précédé la création du syndicat est retracé dans la lettre définitive de la chambre, laquelle constate cependant, que malgré le dispositif mis en œuvre dès 1993, la situation financière de la station ne s'est pas suffisamment améliorée pour permettre de garantir les engagements de tous les partenaires publics.

La chambre considère que cette fragilité trouve sa source dans la complexité du montage juridique adopté pour assurer l'exploitation du service public délégué. A juste titre, elle relève des déséquilibres flagrants entre les engagements du SMAP le délégant, et de la SEM Ubaye

Développement, délégataire ainsi que la SA Transmontagne subdélégataire, issus d'une mise en concurrence faussée.

L'un des déséquilibres majeurs est relatif au système de rémunération mis en place, extrêmement favorable à l'opérateur en cas de bons résultats d'exploitation, grâce au pourcentage sur le chiffre d'affaires et sur l'excédent brut d'exploitation, mais qui demeure conséquent en cas de mauvaise saison, grâce à la rémunération forfaitaire de 0,08 M€ (actualisée) qui lui reste acquise en tout état de cause.

Aussi, conscients de la nécessité de modifier sensiblement le dispositif existant appelé à durer contractuellement encore huit années, le syndicat mixte, le département et la SEM Ubaye Développement réfléchissent à la restructuration de ce mode d'exploitation en examinant toutes les possibilités juridiques existantes. Cette réflexion tend à favoriser un rééquilibrage du contrat et à obtenir l'engagement de l'opérateur au financement des investissements nécessaires au maintien de cette activité économique et au développement du tourisme de la Vallée de l'Ubaye.

Des réflexions sont ainsi en cours sur les modalités de la suppression de la SEM Ubaye Développement pour atteindre l'objectif de simplification des relations contractuelles délégant/délégataire et assurer un contrôle direct et efficace de l'activité développée sur le site par le véritable opérateur.

#### *REPOSE DU PRESIDENT DU CONSEIL GENERAL DES ALPES-MARITIMES*

Le département des Alpes-Maritimes a fait procéder en 2000 à deux études portant :

- sur la résiliation du syndicat mixte et les conditions pour assurer la poursuite du développement et de l'activité de la station d'Isola 2000 ;
- l'établissement d'un nouveau projet de station.

A la suite de ce travail et en application du jugement définitif de la chambre régionale des comptes PACA, le comité syndical a décidé le 6 mars 2001 de résilier la convention d'aménagement concerté avec l'aménageur et de demander à la commune de supprimer la ZAC, ainsi que de procéder à la dissolution du syndicat mixte.

Le protocole de résiliation a été adopté le 18 juin dernier par le comité syndical et le 21 juin dans les mêmes termes par le conseil général.

Enfin, de façon plus générale et afin de conforter le développement des stations, le département des Alpes-Maritimes a pris la décision le 30 juin 2000 de créer, pour chaque station demanderesse, un syndicat mixte

avec les communes compétentes pour l'aménagement et l'exploitation du seul domaine skiable.

#### *REPONSE DU MAIRE DE BRIANÇON*

Au préalable, les extraits que vous avez souhaités me transmettre m'inspirent une réflexion d'ordre général. La mission de la Cour des comptes consiste à mon sens à rendre un avis objectif sur des faits passés, sans peut être tenir compte de la situation locale au moment du déroulement des faits, du contexte psychologique et de son évolution, et plus spécifiquement au cas d'espèce de l'activité économique des Hautes-Alpes, essentiellement basée sur le tourisme.

Pour autant, je partage totalement votre sentiment, à l'égard de votre remarque - et de ses développements - relative à la planification et à la concertation insuffisantes d'une part, et aux regroupements tardifs aux conséquences financières imprévues d'autre part.

La chambre régionale des comptes de Provence-Alpes-Côte d'Azur a du reste émis, sur le fond, des commentaires similaires dans ses observations émises d'une part en 1993 à propos de la gestion de la commune de Briançon (exercices 1988 à 1991) et d'autre part en 1996 à propos de la gestion de la station de Serre-Chevalier (exercices 1986 à 1995).

Cette remarque préliminaire posée, je souhaite apporter des compléments de réponse, notamment sur le point relatif aux « structures complexes à la source de confusion et de surcoûts ».

S'agissant en premier lieu des opérations de sauvetage, je considère en ce qui me concerne que les opérations mises en œuvre étaient destinées non pas à sauver la SEM Prorel (ayant cumulé un déficit voisin de 3,05 M€ en seulement 3 saisons d'exploitation) qui me semble visée par la remarque, mais plus à assurer la survie de l'outil économique majeur que constitue l'ensemble du domaine skiable du Grand Serre-Chevalier, dans un contexte où, je me dois de le rappeler, la commune de Briançon était exsangue, en véritable cessation de paiement comme la SEM Prorel du reste.

Cette opération de survie, initiée grâce à la force de persuasion des conseillers municipaux de Briançon et la bonne volonté des élus de Saint-Chaffrey, La Salle-les-Alpes et Monétier-les-Bains, a eu à l'époque une double finalité :

- éviter de faire supporter par le biais de l'impôt les errements passés ;
- maintenir les emplois directs et indirects liés à la fréquentation touristique, étant précisé que les seuls exploitants des remontées mécaniques du Grand Serre-Chevalier regroupent plus de 500 salariés durant l'hiver.

S'agissant en second lieu des opérations adoptées dans l'urgence, celle-ci doit être examinée au regard du contexte politique spécifique de la commune de Briançon : générées par la très grave situation financière de la commune et de ses « satellites », des dissensions internes au sein de la municipalité élue en 1989 ont provoqué des élections en novembre 1991. Une nouvelle équipe municipale a été élue à la tête de la commune et a dû prendre à la fois la mesure et l'ampleur de la situation, estimée « d'une gravité exceptionnelle » par la chambre régionale des comptes dans son avis du 27 juillet 1992.

Pour imaginer mon propos, je dirai qu'à la tête d'un navire prenant l'eau de toutes parts, l'équipage a dû tout à la fois tenter de colmater les brèches tout en réfléchissant aux meilleurs moyens de le faire afin que le bateau et ses passagers ne sombrent pas.

Cette démarche a été mise en œuvre tant pour la commune de Briançon que pour ses satellites. S'agissant spécifiquement de la SEM Prorel et de la question des domaines skiables réunis sous le Grand Serre-Chevalier, près d'une centaine de réunions ont été nécessaires pour trouver avec les partenaires publics (communes de Saint Chaffrey, La Salle-les-Alpes et Monétier-les-Bains) et privés (banques, investisseurs potentiels) les moyens financiers et structurels les mieux adaptés pour assurer la pérennité de l'activité économique, mais également pour régler les conséquences d'errements passés.

S'agissant des montages complexes évoqués par le projet de rapport de la Cour des comptes, la chambre régionale des comptes de Provence-Alpes-Côte d'Azur les a parfaitement mis en évidence dans ses observations relatives à la gestion de la station de Serre-Chevalier (exercices 1986 à 1995). La commune de Briançon n'étant pas membre de l'office du tourisme Intercommunal de Serre-Chevalier (OTISC), elle se limitera à émettre quelques observations en ce qui concerne les montages complexes relatifs à l'exploitation des remontées mécaniques :

- loin d'être causé par le seul manque de neige constatées durant les hivers 1989 et 1990, le déficit d'exploitation de la SEM Prorel avait essentiellement pour origine l'accord de polyvalence conclu avec Saint-Chaffrey, La Salle-les-Alpes et Monétier-les-Bains, à des conditions contractuelles fort peu avantageuses pour l'exploitant briançonnais.
- pour éviter le dépôt de bilan de la SEM Prorel et ses conséquences, ces trois communes ont eu le courage d'intégrer la société déficitaire en acquérant 3/4 de son capital, alors même que ces communes ont été largement bénéficiaires des contrats de polyvalence conclus à l'ouverture du domaine de Briançon.
- dans ce contexte, des structures complexes ont été effectivement créées dès lors que les régies d'exploitation des communes de Saint

Chaffrey, La Salle-les-Alpes et Monétier-les-Bains ont été maintenues, bien que techniquement inutiles. A cet égard, la chambre régionale des comptes, dans son avis précité de 1996, a affirmé que le maintien desdites régies restait, à l'époque, juridiquement incontournable.

Ceci étant rappelé, les observations de la chambre régionale des comptes émises sur la gestion de la station jusqu'en 1995 ont été suivies d'effet depuis leur communication :

- des contrats de délégation de service public de type concession-affermage ont été conclus en novembre 1998 par 3 des 4 sites formant le domaine du Grand Serre-Chevalier avec la SAEML de Serre-Chevalier Ski Développement. Pour sa part, la commune de Briançon a conclu avec ladite société un contrat de ce type pour une durée de huit années, cette limitation étant directement issue de l'échéance d'une convention conclue à la fin des années 80 avec la commune de Puy-Saint-André, sur le territoire de laquelle s'insère une partie du domaine de Serre-Chevalier 1200-Briançon.
- un accord de coopération conclu entre la SAEML Serre-Chevalier Ski Développement et la régie des remontées mécaniques de Saint-Chaffrey a non seulement mis fin aux nombreux contentieux ayant opposé les parties, mais associe désormais les efforts des exploitants pour un développement durable et commun de la station.
- les structures internes de décision et d'administration de la SAEML Serre-Chevalier Ski Développement ont été simplifiées, avec d'une part la création d'un conseil d'administration en lieu et place d'un conseil de surveillance et d'un directoire, et d'autre part la création d'un « poste » de directeur général unique.

S'agissant des surcoûts, et à la lumière des observations précitées de la chambre régionale des comptes, j'observe que l'exemple le plus significatif des surcoûts aurait trait à la promotion et à la commercialisation de Serre-Chevalier, sous l'égide de l'office du tourisme intercommunal de Serre-Chevalier. Pour les motifs ci-dessus évoqués, je m'abstiendrai de tout commentaire à cet égard.

S'agissant pour terminer des irrégularités qui pourraient concerner Briançon, la chambre régionale des comptes a estimé qu'une avance en compte courant d'associés consenties par les actionnaires publics – dont la commune de Briançon – « pourrait constituer une irrégularité s'il n'était pas procédé à son remboursement ». Or, cette avance a été remboursée.

*REPONSE DU MAIRE DE LA COMMUNE DE LA SALLE-LES-ALPES*

La station de Serre-Chevalier née il y a 60 ans tout d'abord sur le site de Serre-Chevalier 1350 s'est développée sur la commune de La Salle-les-Alpes/Serre-Chevalier 1400 à la fin des années 60 à l'initiative d'un particulier.

L'exploitation en régie directe est intervenue en mai 1974 et la station s'est alors développée, nul ne peut le contester depuis.

Les coûts financiers ont toujours été assurés sans recours inconsidéré à la fiscalité, tout en maintenant un emploi local non négligeable et par là même une économie active dans la vallée.

Il est évident que les années d'enneigement insuffisant ont ponctuellement placé la commune dans des situations plus difficiles, mais celle-ci a toujours fait face à ses engagements financiers.

Depuis 1998, les communes de Monêtier-les-Bains et La Salle-les-Alpes ont choisi de confier la gestion et l'exploitation de leur domaine skiable à la SAEML Serre-Chevalier Ski-Développement, dans le cadre d'une délégation de service public.

*REPONSE DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA  
SAEML SERRE-CHEVALIER SKI DEVELOPPEMENT*

Toutes les attentes sur la nécessité de mieux organiser l'intercommunalité du ski et sa performance économique sont à présent satisfaites par l'effet :

- de contrats de délégation de service public de type concession passé par 3 ou 4 communes de Serre-Chevalier en novembre 1998 avec la SAEML Serre-Chevalier Ski Développement ;
- d'un accord de coopération signé en avril 2001 avec la régie des remontées mécaniques de Saint-Chaffrey associant nos efforts pour un développement durable et commun de la station.