



LE DÉPARTEMENT

Direction générale adjointe
ressources et moyens

Direction des finances, du pilotage
de gestion et des affaires juridiques

Service expertise financière
et contrôle externe

Hôtel du Département
CS 31802
73018 Chambéry Cedex

Contact : Laurent PERRIER
☎ 04 79 96 73 74
Fax 04 79 96 74 56
✉ laurent.perrier@savoie.fr



Monsieur le Vice-Président
Chambre Régionale des Comptes Auvergne-Rhône-Alpes
124, boulevard Didier Merle
CS 23624
69503 LYON CEDEX 3

CRC Auvergne, Rhône-Alpes

KAR A171261 KJF

26/07/2017

Lettre recommandée avec AR

Chambéry, le **25 JUL. 2017**

Vos réf. : courrier D172205 du 29 juin 2017
Nos réf. : PB/LP/17-0349

Objet : rapport d'observations définitives relatif à la gestion de la société Savoie Stations
Participation pour les exercices 2009/2010 à 2015/2016

Monsieur le Vice-Président,

Par courrier en date du 29 juin 2017, vous avez notifié les observations définitives que la Chambre régionale des comptes d'Auvergne-Rhône-Alpes a adoptées à l'issue du contrôle des comptes et de l'examen de la gestion de la société d'économie mixte Savoie Stations Participation (SSP) pour les exercices 2009/2010 à 2015/2016 (désormais dénommée Savoie Stations Ingénierie Touristique - SSIT).

La Chambre ayant intégré les éléments de réponse qui lui ont été apportés au cours de la phase contradictoire, j'ai l'honneur de vous informer que ces observations définitives n'appellent aucun commentaire particulier de ma part, en dehors des précisions suivantes.

Le Département de la Savoie prend bonne note des recommandations de la Chambre quant à la formalisation avec la Région Auvergne-Rhône-Alpes d'une coordination des interventions au soutien des stations de sports d'hiver de Savoie.

Une telle coopération dans ce domaine de compétence partagée qu'est le tourisme me paraît être de nature à renforcer l'efficacité des politiques publiques conduites par chaque collectivité, dans la mesure où la Région Auvergne-Rhône-Alpes développe de nouveaux dispositifs d'intervention avec son plan montagne, en particulier en faveur de l'équipement en matériel de neige de culture.

S'agissant de la politique de versement de dividendes par SSP à ses actionnaires, je souhaite souligner qu'une part prépondérante revient au Département de la Savoie, actionnaire à près de 74 %, qui consacre des budgets d'actions en faveur du développement du tourisme et de la moyenne montagne très supérieurs aux ressources provenant de la société, ce qui permet de garantir l'effectivité d'une redistribution en faveur de cet objectif.

Je souhaite également rappeler le rôle du Département dans le développement du tourisme en Savoie.

Le développement du tourisme en Savoie est une histoire ancienne, largement antérieure au développement des stations de sports d'hiver depuis 1945 et auquel le Département de la Savoie a contribué de manière active et constante.

En effet, au terme de la seconde guerre mondiale, une initiative prise par les élus départementaux de l'époque va modifier le destin économique de la Savoie. En 1946, **le Conseil général décide de créer, en site vierge et avec des capitaux publics, la station de Courchevel**. Il s'agit d'une démarche majeure, planifiée, qui servira de laboratoire pour la création des stations intégrées ou "fonctionnelles" de la 3^e génération¹.

Sous l'impulsion de quelques visionnaires, le Département souhaite mettre en valeur une des richesses principales de son territoire et, ainsi, maintenir au pays une population fortement touchée par l'exode rural. Déjà, l'objectif n'est pas exclusivement économique, il est aussi social. Ce projet d'aménagement ne se limite pas à la vallée de Saint-Bon, mais englobe aussi la vallée des Allues et la vallée des Belleville. Cette initiative aboutit aujourd'hui à la constitution du plus grand domaine skiable du monde : le domaine des Trois Vallées.

Par la suite, la puissance publique (Etat et Département) soutenue techniquement par la Commission Interministérielle pour l'Aménagement de la Montagne, réalise à partir de 1964 **le plan neige**. Il s'agit en l'occurrence d'un terme général qui désigne la politique nationale d'aménagement de la montagne consistant à mettre en œuvre une démarche systématique de développement des domaines skiables, soutenu par le dynamisme du marché immobilier, la croissance des loisirs.

En 1985, la loi montagne² procède à un encadrement des aménagements en montagne. Elle conservera la compétence des départements là où ils organisaient le service des remontées mécaniques antérieurement à la promulgation de la loi. La Loi NOTRe³ n'a d'ailleurs emporté aucune modification sur le sujet à l'occasion du réexamen récent de la loi montagne⁴.

Dans le courant des années 80-90, le marché de l'immobilier de loisir s'effondre. Les infrastructures, notamment routières sont notoirement insuffisantes, principalement en Tarentaise.

Dans ce contexte, **le Conseil général lance, dès 1983, une candidature pour l'organisation des Jeux Olympiques d'hiver de 1992.**

Le succès de cette entreprise doit satisfaire deux ambitions :

- séduire la clientèle internationale du ski ;
- lancer des grands travaux d'infrastructures en Tarentaise.

¹ Des pionniers individuels ont créé en 1920 des stations de 1^{ère} génération alors que les stations de 2^{ème} génération ont vu le jour grâce aux pionniers institutionnels (1946)

² Loi n° 85-30 du 9 janvier 1985 relative au développement et à la protection de la montagne.

³ Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République.

⁴ Loi n° 2016-1888 du 28 décembre 2016 de modernisation, de développement et de protection des territoires de montagne.

Après la création de Courchevel, les Jeux Olympiques de 1992 marquent un deuxième temps fort dans le développement de l'économie touristique de la Savoie. L'avènement des sports d'hiver est durablement affirmé. L'avenir s'ouvre maintenant sur l'ère de la diversification, de la qualification et du marketing.

Le secteur du tourisme et des sports d'hiver constitue dès lors le socle principal de l'économie savoyarde et une de ses premières sources de richesse. Il représente en effet plus de 50 % du produit intérieur brut de la Savoie, permet le maintien de 40 000 emplois directs et contribue au développement d'autres secteurs tels que ceux du bâtiment et des travaux publics, des services ou encore de l'agriculture. La Savoie, en tête du marché national, est aujourd'hui dotée d'un tiers du parc de remontées mécaniques françaises. Ces équipements sont répartis entre une soixantaine de stations, représentant plus de 500 000 lits touristiques.

Le Département a donc, de tout temps, été particulièrement attentif aux évolutions de ce secteur, à ses atouts -qu'il convient de conforter-, mais aussi à ses difficultés -qu'il s'efforce d'aplanir-.

Le Département, lorsque cela a été nécessaire au développement des domaines skiables, a opéré des interventions via une prise de participations dans les sociétés gestionnaires des domaines (Valmeinier, SEM des Bauges, Société des Trois Vallées, ...).

Mais la participation du Département au capital de Savoie Stations Participation (désormais dénommée Savoie Stations Ingénierie Touristique) a été l'un des principaux dispositifs concourant à la redéfinition des modalités d'accompagnement des collectivités supports de stations en lien avec l'arrêt des garanties d'emprunt d'une part, et avec l'objectif d'assouplir la gestion des domaines skiables par le biais de la gestion privée d'autre part.

En 1991, la société d'économie mixte SETAM (Val Thorens) s'engage dans un programme d'investissements important en remontées mécaniques et pistes. En particulier, elle assure le financement du développement d'une technologie nouvelle « le Funitel » ainsi que la réalisation du premier exemplaire de ce type de téléporté lourd, capable d'assurer une grande fiabilité d'exploitation en haute altitude.

Pour ce faire, l'Assemblée générale extraordinaire de SEM SETAM décide, le 22 avril 1991, d'une augmentation de capital d'un montant de 15 millions de francs. Le département de la Savoie, actionnaire de la SEM SETAM ne peut accompagner cette augmentation de capital du fait de ses contraintes budgétaires de l'époque. Il décide alors de transférer ses actions dans une SEM intitulée alors « SETAM Participation », intervenant minoritaire dans la société SETAM, cette dernière devenant alors une SA⁵.

Plus tard « SETAM Participation » changera de dénomination sociale à deux reprises et deviendra successivement « 3 Vallées Participation » puis « Savoie Stations Participation » (SSP).

En 1997, le Département de la Savoie, confie à SSP le soin de contribuer au développement des stations touristiques de montagne implantées sur le territoire du département de la Savoie. Grâce aux dividendes de la SETAM, SSP dispose de liquidités qui lui permettent aujourd'hui de détenir des participations dans 20 sociétés en charge de l'exploitation de domaines skiables ou intervenant dans le secteur de l'immobilier touristique.

⁵ Voir page 5/32 du rapport provisoire de la CRC.

Le dispositif mis en place au travers de SSP, puis la constitution de la SEM « Société des 3 Vallées » en 2000, permettent, soit sous la forme d'industrie, soit sous la forme du versement de dividendes, d'organiser la solidarité territoriale entre les très grandes stations et les stations moyennes.

Au cours des dernières années, compte tenu de l'importance prise par le tourisme d'hiver pour la Savoie, mais également eu égard aux enjeux de cette activité qui se développe désormais dans un contexte fortement concurrentiel, le Département de la Savoie a souhaité accompagner les évolutions qui s'imposent à l'économie touristique des stations et plus largement à tous les territoires du département.

Pour cela, le Département s'engage dans un programme ambitieux visant à faire de la Savoie une destination reconnue, non seulement pour les sports d'hiver, mais aussi pour un tourisme toutes saisons. C'est l'objet du Plan Tourisme 2007-2015 qui, autour de deux volets majeurs, prévoit de soutenir la modernisation du tourisme d'hiver et de promouvoir la création et le développement de filières touristiques plus estivales assurant un commencement de diversification des activités.

Ce plan s'articule autour de deux actions majeures :

- Un volet stations de 28 M€ dont l'objet est de favoriser le développement d'activités pérennes en termes de retombées économiques et d'emploi (modernisation des domaines skiables, diversification des activités, positionnement hiver et été) ;
- Un volet dit de diversification de 37 M€ dont l'objet est protéiforme (faire de la Savoie une destination reconnue pour un tourisme « toutes saisons », développement de la randonnée, de l'itinérance et du tourisme à vélo, valorisation du patrimoine culturel, du tourisme de pêche, diversification de l'activité des stations thermales, le tourisme des personnes handicapées, le retour des classes de découverte et l'accueil des clientèles « jeunes »).

Le plan tourisme apporte un soutien particulier à la rénovation des hébergements touristiques, dans la mesure où ceux-ci constituent la condition indispensable pour capter et fidéliser un tourisme de séjour.

Les actions ainsi mises en œuvre dans le cadre du plan tourisme, en particulier sur le volet diversification, démontrent que le Département de la Savoie a pleinement pris en compte une **approche globale du développement des stations** afin, comme le souligne la Chambre, d'anticiper les conséquences de l'évolution climatique sur l'enneigement et le basculement prévisible de l'économie de la neige en basse et moyenne montagne.

En 2013, le Schéma départemental du Tourisme acte de nouvelles orientations.

En effet, l'action du Département sur les décennies précédentes s'est attachée à équiper et aménager le territoire avec une politique essentiellement tournée vers l'offre pour développer des produits diversifiés, tous publics, toutes saisons.

Il faut souligner que, désormais, la Savoie est un territoire globalement bien équipé et que les acteurs du tourisme sont relativement bien structurés.

Cependant, certains aspects restent à améliorer pour répondre aux attentes des clientèles :

- l'accompagnement des acteurs est à consolider pour proposer une offre touristique globale, mieux organisée,
- l'offre doit être visible et accessible,
- les prestations et les services sont à développer et à qualifier.

Le Département doit infléchir sa stratégie touristique en opérant un glissement pour positionner la clientèle au centre des préoccupations.

L'objectif de la politique touristique du Département -qui était d'équiper et d'aménager le territoire- doit s'orienter davantage au service de **la réussite de l'expérience des clientèles** avec trois niveaux d'intervention :

- un **travail collectif** amélioré avec les prestataires et les collectivités,
- une meilleure **mise en marché** de ces produits,
- des **prestations et services** mieux produits et organisés (aide à l'investissement et ingénierie individuelle au projet).

Je vous prie de croire, Monsieur le Vice-Président, à l'assurance de mes salutations distinguées.

Bien sûr →

Le Président
Luis Jarama