Chambre régionale des comptes
Auvergne-Rhône-Alpes

Lyon, le 15 mars 2018

La présidente

N° D180792

Recommandée avec A.R.

Réf. : ma lettre n° D180386 du 9 février 2018

P.J. : 1

Monsieur le Président,

Par lettre citée en référence, je vous ai communiqué le rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes concernant la gestion du syndicat intercommunal de la Grande Plagne (SIGP) au cours des exercices 2009 à 2016. Celui-ci a également été communiqué, pour ce qui le concerne, à votre prédécesseur.

En l'absence de réponses écrites dans le délai d'un mois fixé par l'article L. 243-5 du code des juridictions financières, je vous notifie à nouveau ce rapport.

En application du même article, vous avez l'obligation de communiquer le rapport d'observations de la chambre, à votre assemblée délibérante, dès sa plus proche réunion. Il doit faire l'objet d'une inscription à l'ordre du jour de celle-ci, être joint à la convocation adressée à chacun de ses membres et donner lieu à un débat.

Ce rapport devenant publiable et communicable dès cette réunion à toute personne qui en ferait la demande, conformément aux dispositions de l'article R. 243-14 du code des juridictions financières, je vous serais obligée de me faire connaître à quelle date ladite réunion aura lieu et de me communiquer, en temps utile, copie de son ordre du jour.

Monsieur René ALLAMAND
Président du Syndicat Intercommunal de la Grande Plagne
Lieu-dit les Provagnes
73210 LA PLAGNE TARENTAISE

En application de l'article R. 243-17 du code des juridictions financières, une copie du rapport d'observations est, en outre, communiquée au préfet et au directeur départemental des finances publiques de la Savoie.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération la plus distinguée.

Marie-Christine Dokhélar

Chambre régionale des comptes
Auvergne-Rhône-Alpes

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

SYNDICAT INTERCOMMUNAL DE LA GRANDE PLAGNE (SIGP) (Département de la Savoie)

Exercices 2009 à 2016

Observations définitives
délibérées le 25 janvier 2018

SOMMAIRE

1- PRECEDENTS CONTROLES 6
2- PRESENTATION DU DOMAINE SKIABLE ET DU SIGP 6
2.1- Présentation du domaine skiable 6
2.1.1- Un domaine classé « Très grande station » 6
2.1.2- Hébergement touristique et fréquentation 7
2.2- Présentation du SIGP 8
2.2.1- Le SIGP, autorité organisatrice des remontées mécaniques 8
2.2.2- Compétences du syndicat 9
3- LA GESTION DELEGUEE DU DOMAINE SKIABLE 10
3.1- Historique de la gestion déléguée du domaine skiable 10
3.1.1- Une relation contractuelle née de la loi « Montagne » 10
3.1.2- Une convention amendée à 19 reprises 10
3.2- Présentation de la SAP 11
3.2.1- La SAP, première filiale des domaines skiables gérés par la Compagnie des Alpes 11
3.2.2- Un chiffre d'affaires en faible hausse, une forte rentabilité 12
3.2.3- Les reversements du délégataire au SIGP 15
3.2.4- L'absence de compte prévisionnel d'exploitation 16
3.3- La politique d'investissement 16
3.3.1- Un programme d'investissement initialement absent, puis incomplet 16
3.3.2- Un investissement globalement en hausse 17
3.3.3- Un PPI qui fait doubler l'effort d'investissement à compter de 2017 18
3.3.4- Une augmentation de l'investissement réalisé au cours de la période sous contrôle 19
3.4- Une politique tarifaire peu maitrisée par le SIGP 20
3.4.1- Le positionnement tarifaire du SIGP au regard d'autres stations comparables 21
3.4.2- Un éventail très large d'offre de forfaits 21
3.4.3- La fixation et l'évolution des tarifs 21
3.4.4- Le régime des gratuités et des réductions tarifaires, en particulier pour les habitants de la commune 26
3.5- La politique marketing du délégataire 31
3.5.1- Les remises commerciales 31
3.5.2- Le produit Paradiski 35
3.5.3- Un produit « ski à la carte » présentant des risques juridiques et financiers 38
3.6- Une confusion entre régime d'affermage et régime concessif, biens de retour et biens de reprise 43
3.6.1- Une répartition peu lisible entre biens en affermage et biens en concession 44
3.6.2- Une assimilation erronée entre biens en affermage et biens de retour, et biens en concession et biens de reprise 47
3.7- Des modalités d'indemnisation en fin de concession insuffisamment déterminables 50
3.7.1- Régime juridique applicable 50
3.7.2- Des montants prévisionnels d'indemnisation à clarifier 50
3.7.3- Une présentation incomplète de la valeur amortie des biens de la concession 52
3.8- Des rapports annuels du délégataire incomplets 52
4- LA SITUATION FINANCIERE DU SIGP 53
4.1- Transparence des comptes 53
4.1.1- La sincérité des prévisions budgétaires 53
4.1.2- La tenue des opérations patrimoniales 55
4.2- L'analyse de la situation financière 56
4.2.1- Les charges de gestion 57
4.2.2- Les produits de gestion 59
4.2.3- Un EBF dégradé à compter de 2013 60
4.2.4- Le financement des investissements 61
4.2.5- Le financement des investissements (2009-2016) 62
4.2.6- Une situation bilancielle confortable 63

SYNTHESE

La chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône Alpes a conduit le contrôle des comptes et de la gestion du Syndicat intercommunal de la Grande Plagne (SIGP) pour les exercices 2009 à 2016, en se concentrant sur la gestion du domaine skiable.

Le domaine de la Plagne, relié depuis 2003 à celui des Arcs au moyen du Vanoise Express pour former le domaine « Paradiski », est le deuxième domaine de France en termes de chiffre d'affaires (73,4 M€ TTC), derrière Chamonix (81,5 M€ TTC), et le premier domaine géré par la Compagnie des Alpes à travers l'une de ses filiales, la Société d'Aménagement de la Plagne (SAP).

Contrairement à d'autres très grandes stations, le SIGP, auquel adhèrent trois communes, est autorité délégante unique sur ce domaine depuis 1961, simplifiant la gestion de celui-ci au sein d'une seule délégation de service public (DSP).

Malgré la baisse de fréquentation relevée sur la période observée (- 5,8 %), dont l'explication peut notamment tenir à l'aléa climatique et au calendrier des vacances scolaires, le chiffre d'affaires est en augmentation sur cette même période (+ 2,9 %), conséquence de l'augmentation des prix des forfaits.

Le SIGP, légalement compétent pour fixer les prix, n'assure qu'une maîtrise partielle de la politique tarifaire. Le contrat ne prévoit pas de formule d'indexation des prix, et différents aspects de la politique commerciale du délégataire échappent au SIGP.

Aux côtés des tarifs de base, des « tarifs remisés » sont proposés à différents intermédiaires offrant aux usagers des services liés (hébergement, transport par bus). Ces forfaits remisés représentent à eux seuls 40 % du chiffre d'affaires dégagé par le domaine skiable. Les principes encadrant ces tarifs remisés échappent toutefois largement au SIGP.

Par ailleurs, une large politique de gratuités, représentant plus de 100 000 journées skieurs par an, occasionne une perte de chiffre d'affaires potentielle de près de 3 M€ annuels et une perte de redevance pour la collectivité de 150 000 € par an. Une partie des gratuités ainsi accordée apparait injustifiée, notamment au bénéfice des « gens du pays », d'élus, de fonctionnaires, ou d'anciens agents de la SAP.

La délégation de service public (DSP), d'une durée de 40 ans et devant arriver à échéance en 2027, est d'une durée manifestement excessive au regard de la nature des équipements gérés et de sa forte rentabilité, supérieure à 10 %. Le délégataire ne produit pas de compte prévisionnel d'exploitation, et la présentation d'un plan pluriannuel d'investissement n'a été mise en place qu'à compter de 2011.

Le sort des biens réglé par la convention de DSP est également critiquable, du fait d'une superposition des biens en affermage et des biens en concession, et d'une sous-estimation des biens de retour (revenant gratuitement au SIGP en fin de contrat) par rapport aux biens de reprise (pouvant faire l'objet d'un rachat).

La situation financière du syndicat apparait satisfaisante. Outre son rôle d'intermédiaire entre le délégataire et les communes membres, auxquelles il redistribue les différents produits issus de la gestion du domaine, le SIGP contribue désormais au financement de l'office intercommunal du tourisme.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1 : Se rapprocher du délégataire afin d'obtenir, par voie contractuelle, la production d'un compte prévisionnel d'exploitation et d'un plan pluriannuel d'investissement courant jusqu'à la fin du contrat.

Recommandation n° 2 : Se rapprocher du délégataire afin d'adopter un régime d'indexation des tarifs conforme aux dispositions de l'article L. 1411-2 du CGCT.

Recommandation n° 3 : Obtenir du délégataire le respect des obligations posées par l'article 33 du décret n°2016-86 du 1er février 2016 pour la présentation du rapport annuel.

Recommandation n° 4 : Mettre fin aux régimes de gratuités injustifiées, et clarifier, le cas échéant par des conventions, l'étendue des avantages accordés aux professionnels intervenant sur le domaine.

Recommandation n° 5 : Délibérer sur la politique de remises de volume accordée par le délégataire.

Recommandation n° 6 : Fiabiliser l'inventaire des immobilisations propres du syndicat et procéder, avec le délégataire, à une nouvelle classification des biens de retour et des biens de reprise, conforme aux règles en vigueur.

La chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes a procédé, dans le cadre de son programme de travail, au contrôle des comptes et de la gestion du syndicat intercommunal de la Grande Plagne (SIGP) pour les exercices 2009 à 2016.

Le contrôle a été engagé par lettre du 25 octobre 2016, adressée à M. René ALLAMAND, président du syndicat intercommunal depuis avril 2014. Son prédécesseur sur la période contrôlée M. Richard BROCHE, a également été informé le 25 octobre 2016.

Les investigations ont porté plus particulièrement sur les points suivants :

- l'analyse financière ;
- la gestion du domaine skiable.

L'entretien prévu par l'article L. 243-1 al. 1 du code des juridictions financières a eu lieu le 27 juin 2016 avec M. René ALLAMAND. Il a également eu lieu avec M. Richard BROCHE le 17 juillet 2017.

Lors de sa séance du 27 juillet 2017, la chambre a formulé des observations provisoires qui ont été adressées le 2 octobre 2017 à M. René ALLAMAND et à M. Richard BROCHE, ainsi que, pour celles les concernant, à M. David PONSON, président du conseil d'administration de la Société d'aménagement de la Plagne et aux personnes nominativement ou explicitement mises en cause.

Après avoir examiné les réponses écrites, la chambre, lors de sa séance du 25 janvier 2018, a arrêté les observations définitives reproduites ci-après.

1- PRECEDENTS CONTROLES

Le dernier examen de la gestion avait conduit à la publication, en septembre 2009, d'un rapport portant sur les exercices 2004 et suivants. Il avait identifié cinq risques, notamment relatifs à la délégation de service public :

- la relative faiblesse de la station sur la fréquentation par la clientèle internationale, a priori la plus susceptible de faire jouer la concurrence sur l'ensemble du massif alpin, et sur les périodes hors vacances scolaires ;
- un modèle économique dans lequel les équipements n'ont vocation à être entièrement rentabilisés qu'en hiver.

Concernant la délégation de service public, la chambre soulignait :

- l'inadéquation sur certains points des rapports des délégataires aux attentes du SIGP ;
- une grille tarifaire complexe et non maîtrisée par le SIGP, accordant largement des gratuités notamment aux habitants des communes du SIGP ;
- l'absence d'autorité organisatrice pour le produit Paradiski propre à la concession Vanoise Express ;
- la nécessité d'anticiper la fin de la convention de délégation de service public et la remise en concurrence à venir en 2027, notamment au regard des points suivants :
  - les conditions d'amortissement des équipements,
  - la présence de clauses susceptibles d'être anticoncurrentielles,
  - la commercialisation de produits multi-sites dépassant le cadre de la délégation confiée à la SAP.

Le présent contrôle a conduit à constater l'absence d'évolutions notables sur les observations alors formulées.

2- PRESENTATION DU DOMAINE SKIABLE ET DU SIGP

2.1- Présentation du domaine skiable

2.1.1- Un domaine classé « Très grande station »

Le domaine skiable de la Plagne, dont les premières installations remontent à 1961, a été à l'origine de la création du Syndicat intercommunal de la Grande Plagne, qui en assure désormais la gestion. Ce domaine est constitué de 11 stations-villages sur trois communes :

- les stations-villages de la Plagne Tarentaise : la Plagne Centre, la Plagne-Villages, Plagne 1800, Plagne Bellecôte, Belle Plagne, Plagne Soleil, Montchavin et Les Coches ;
- les stations d'Aime la Plagne : La Plagne (ou Plagne Aime 2000) et la Plagne Montalbert ;
- la station de Champagny-en-Vanoise.

Ces stations comportent 128 pistes totalisant 225 km et 94 engins de remontées mécaniques[1], ce qui en fait un des domaines les plus étendus de France. Sa situation géographique s'étend de 1200 à 3167 mètres d'altitude.

[1] http://www.la-plagne.com

Son moment de puissance[2] total de 35 274 km.sk.h la classe dans la catégorie « Très grande station »[3].

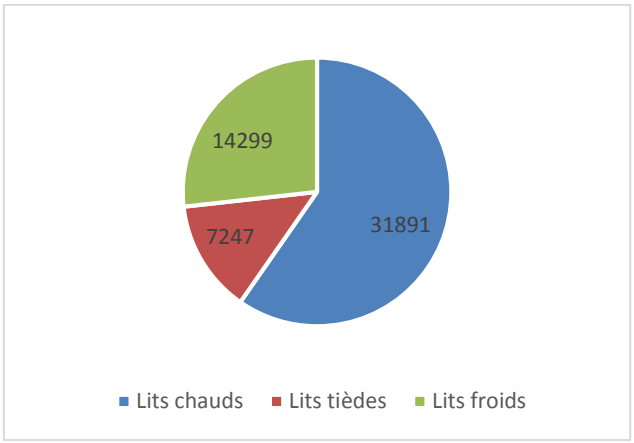
En terme de chiffre d'affaires, le domaine de la Plagne est le 2ème de France avec 73,4 M€ TTC, derrière Chamonix (81,5 M€TTC), et devant Val Thorens (70,5 M€ TTC).

Depuis 2003, le domaine de la Plagne est relié à celui des Arcs, au moyen du « Vanoise Express », l'ensemble formant le domaine relié « Paradiski ».

2.1.2- Hébergement touristique et fréquentation

Le domaine de la Plagne offrait, pour la période hivernale 2014/2015, 53 437 lits touristiques, produisant pour cette saison 3 091 900 nuitées.

Schéma 1 : Répartition des lits touristiques à La Plagne



Source : CRC d'après Observatoire de l'activité touristique

La station a perdu, en cumulé sur les sept dernières années, plus de 2 000 lits « chauds »[4], donnée essentielle pour la station, dans la mesure où celle-ci est particulièrement dépendante des résidences de tourisme.

Comme un grand nombre de domaines, celui de la Grande Plagne est exposé aux aléas climatiques, mais ces variations sont atténuées par la localisation du domaine skiable en latitude et en altitude, et le recours à des équipements en neige de culture.

Pour la saison 2014-2015, 2 430 263 journées de ski ont été consommées par une clientèle essentiellement familiale et nationale.

37,2 % de la clientèle des lits touristiques est étrangère, le principal marché étant le Royaume-Uni, suivi de la Belgique et des Pays-Bas.

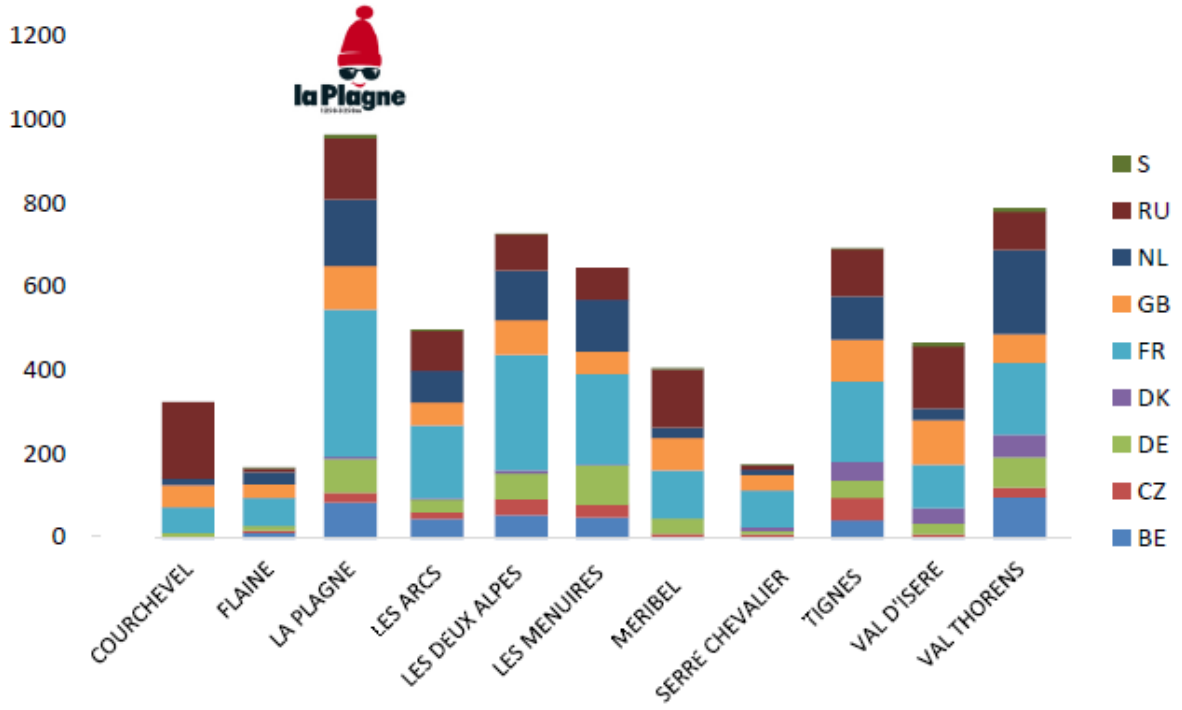
Enfin, 41,6 % des journées skieurs ont été vendues pour la saison 2014-2015 via des intermédiaires (en « B2B », via des tours opérateurs), soit 1 010 893[5] journées skieurs.

L'activité estivale est en revanche réduite en raison de sa faible rentabilité.

---

[2] Le moment de puissance (MP) est un indicateur conventionnel de la capacité d'une remontée mécanique, correspondant au produit : *débit théorique (en nombre de skieurs/heure) x dénivelé.*
[3] Source : « Stationoscope ».
[4] Lits occupés au moins 3 mois par an.
[5] Rapport annuel du délégataire.

Schéma 2 : Fréquentation des clients de lits touristiques professionnels par nationalité



Source : rapport annuel du délégataire 2014-2015

2.2- Présentation du SIGP

2.2.1- Le SIGP, autorité organisatrice des remontées mécaniques

Situé en plein cœur du Parc national de la Vanoise, le syndicat de la Grande Plagne (SIGP) a été créé le 31 août 1972 dans le but d'unifier les 11 stations-villages du domaine de la Grande Plagne, en lui conférant la qualité d'unique autorité organisatrice des remontées mécaniques. Les communes membres du syndicat n'interviennent donc plus dans la gestion du domaine skiable.

Suite à des fusions de communes membres du syndicat intervenues au 1er janvier 2016, une modification statutaire a été actée par arrêté préfectoral du 19 mai 2016.

La gouvernance du SIGP se compose d'un président ainsi que d'un organe délibérant, le comité syndical. La modification statutaire du 19 mai 2016 a changé la répartition des représentants titulaires au comité syndical entre les communes.

Tableau 1 : Communes membres et nombre de représentants par commune membre

Communes membres		Nombre de représentants titulaires	
Avant 2016	*1er janvier 2016*	*Avant 2016*	*Après 2016*
Aime	Aime-la-Plagne (4 538 hab)	3	3
Champagny-en-Vanoise (625 hab)		2	3
Bellentre	La Plagne-Tarentaise (3 858 hab)	3	6
Macot-la-Plagne		4	

Source : SIGP statuts 2005 et statuts 2016

2.2.2- Compétences du syndicat

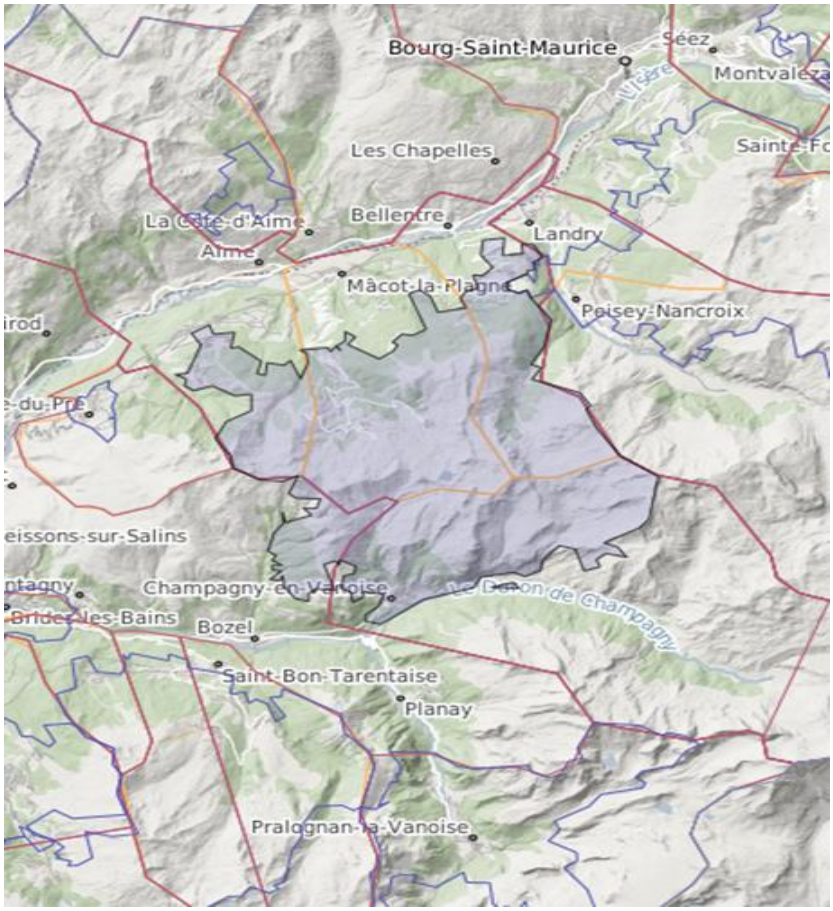
Le SIGP est un syndicat intercommunal à vocation multiple[6] doté de compétences dites « à la carte »[7], car comprenant à la fois des compétences transférées par toutes les communes ainsi que des compétences optionnelles.

C'est au titre des compétences obligatoires, à savoir la gestion du tourisme, que la gestion du domaine skiable s'inscrit. Sur ce point, les statuts du 19 mai 2016 décrivent ces missions comme suit : « *la réalisation, la gestion et l'exploitation des aménagements et des équipements touristiques et de loisirs d'intérêt intercommunal, pour l'ensemble de ses membres sur le périmètre de la station correspondant au territoire des communes et sur le périmètre concédé, en qualité d'autorité organisatrice du service public des remontées mécaniques et des pistes alpins qui y sont rattachées, ainsi que des pistes de ski nordique, situées sur ce périmètre* ».

Au titre de la compétence touristique, le syndicat subventionne également l'Office de tourisme de la Grande Plagne, association dont le périmètre recouvre le sien.

Enfin, les compétences optionnelles transférées concernent la distribution de l'eau potable et l'assainissement collectif pour lesquelles deux des trois communes (Aime-le-Plagne et la Plagne-Tarentaise) adhèrent. Ces compétences optionnelles n'ont pas fait l'objet d'un examen particulier.

Carte 1 : Périmètre d'intervention du SIGP



Source : Stationoscope du massif des Alpes

[6] Dispositions générales applicables aux EPCI (articles L. 5212-1 à L. 5212-34 du code général des collectivités territoriales (CGCT), sous réserve des dispositions propres aux SIVOM (articles L. 5212-1 à L. 5212-34 du CGCT).

[7] Article L. 5212-16 du CGCT.

3- LA GESTION DELEGUEE DU DOMAINE SKIABLE

3.1- Historique de la gestion déléguée du domaine skiable

3.1.1- Une relation contractuelle née de la loi « Montagne »

Le domaine skiable de la Plagne est né d'une volonté d'implanter en 1961 un ensemble de sports d'hiver organisé autour de la station principale Macot et du plateau de la Plagne. La Société d'Aménagement de la Plagne (SAP) est dès cette date l'opérateur historique de la construction du domaine. Une démarche concertée a permis de créer autant de stations que de communes satellites, reliées entre elles par un double réseau d'infrastructures routières et de remontées mécaniques, dans le cadre d'un programme d'aménagement global du massif.

En 1975, le Syndicat Intercommunal de la Grande Plagne (SIGP) est désigné unique interlocuteur de la SAP afin d'harmoniser et de poursuivre l'aménagement touristique et urbanistique du site. Une convention en date du 3 septembre 1975 est conclue à cet effet.

Pour garantir la conformité des relations entre le SIGP et la SAP avec la Loi « Montagne » du 9 janvier 1985[8] fixant des conditions strictes d'aménagement et d'urbanisme et le PPDT[9], deux conventions sont approuvées par délibération le 8 décembre 1987 :

- une convention de concession d'équipement et d'aménagement urbain pour les études et les opérations d'aménagement foncier et immobilier, arrivant à expiration le 10 juin 2017. Celle-ci est depuis plusieurs années devenue sans objet ;
- une convention de concession du service des remontées mécaniques et activités annexes avec aménagement et exploitation du réseau des pistes de ski, dont la date d'expiration initiale était le 10 juin 2017.

Cette seconde convention fonde la délégation actuelle, désormais sous le régime des dispositions de l'ordonnance n° 2016-65 du 29 janvier 2016 relative aux contrats de concession.

3.1.2- Une convention amendée à 19 reprises

La convention du 8 décembre 1987 a été amendée à 19 reprises. Les principaux avenants sont :

- l'avenant n° 2 du 16 février 1999, qui prolonge la convention de 10 ans jusqu'au 10 juin 2027, et procède à une modification substantielle de diverses stipulations de la convention ;
- l'avenant n° 3 du 27 janvier 2001, qui prévoit la réalisation du Vanoise Express reliant les domaines de la Plagne et des Arcs ;
- l'avenant n° 11 du 6 décembre 2011 qui fixe, pour la première fois depuis 1999, un plan pluriannuel d'investissement (PPI) précis.

Les autres avenants concernent pour l'essentiel le financement et la réalisation de travaux, qui n'ont pas fait l'objet d'un PPI.

[8] Modifiée par la loi n° 2016-1888 du 28 décembre 2016.
[9] Plan pluriannuel de développement touristique de janvier 1984.

Tableau 2 : Liste des avenants à la convention de concession

Avenant	Date	Objet principal
Avenant n° 1	08/11/1991	Travaux de confortement du tunnel des Inversens
Avenant n° 2	16/02/1999	Prolongation de 10 ans de la convention
Avenant n° 3	27/01/2001	Réalisation du Vanoise Express
Avenant n° 4	20/11/2000	Classement des installations et équipements relatifs à la production de neige de culture
Avenant n° 5	19/02/2001	Construction d'un atelier et d'un garage chenillettes par la SAP
Avenant n° 6	22/09/2002	Réalisation de divers ouvrages et classification de biens en biens de reprise et biens de retour
Avenant n° 7	23/12/2005	Réalisation et exploitation de bâtiments à usage d'ateliers, de garage et entrepôts.
Avenant n° 8	01/06/2007	Travaux de reconstruction
Avenant n° 9	21/10/2011	Travaux de rénovation
Avenant n° 10	21/10/2011	Travaux de rénovation
Avenant n° 11	26/12/2011	Etablissement d'un PPI
Avenant n° 12	10/08/2012	Travaux de restructuration
Avenant n° 13	19/09/2012	Travaux d'enneigement
Avenant n° 14	17/01/2013	Mise à jour de l'inventaire des biens
Avenant n° 15	16/05/2013	Transfert à titre gratuit du télémétro en régime concessif et travaux de rénovation
Avenant n° 16	17/02/2014	Modification redevance d'affermage
Avenant n° 17	22/12/2014	Validation de travaux
Avenant n° 18	14/04/2015	Modalités du calendrier de versement de la redevance
Avenant n° 19	30/03/2016	Modification redevance d'affermage

Source : SIGP et SAP

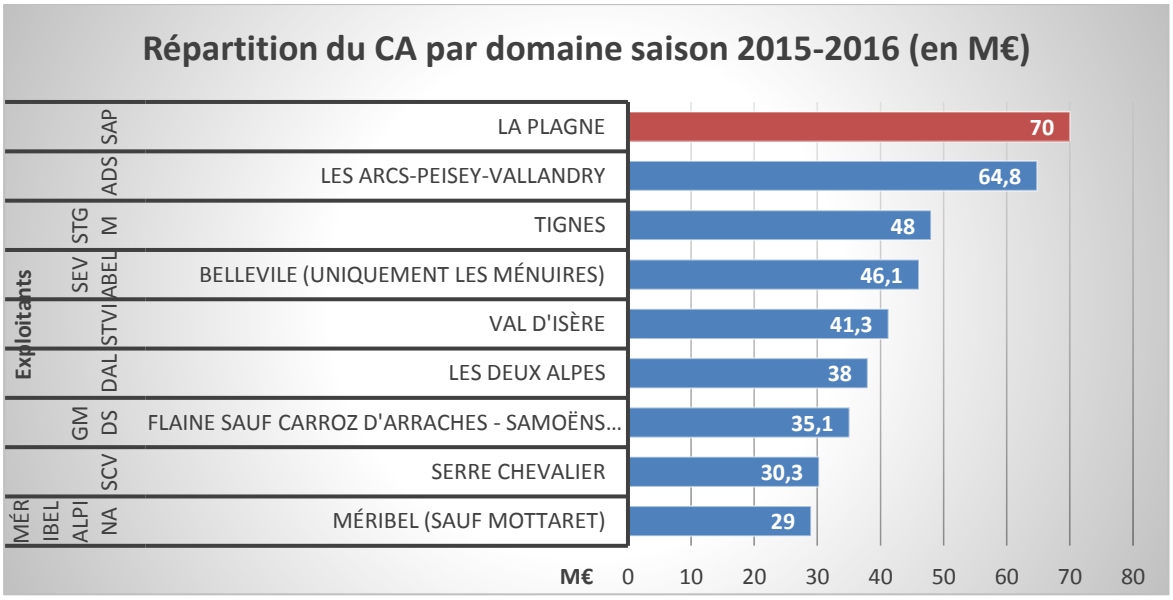
3.2- Présentation de la SAP

3.2.1- La SAP, première filiale des domaines skiables gérés par la Compagnie des Alpes

La SAP, société anonyme créée le 12 janvier 1962, au même moment que le premier syndicat intercommunal de la Plagne, est devenue une filiale de la Compagnie des Alpes en 1994, quatre ans après que cette dernière soit entrée dans son capital.

En termes de chiffre d'affaires, la SAP est la première filiale de la Compagnie des Alpes dans son activité domaine skiable.

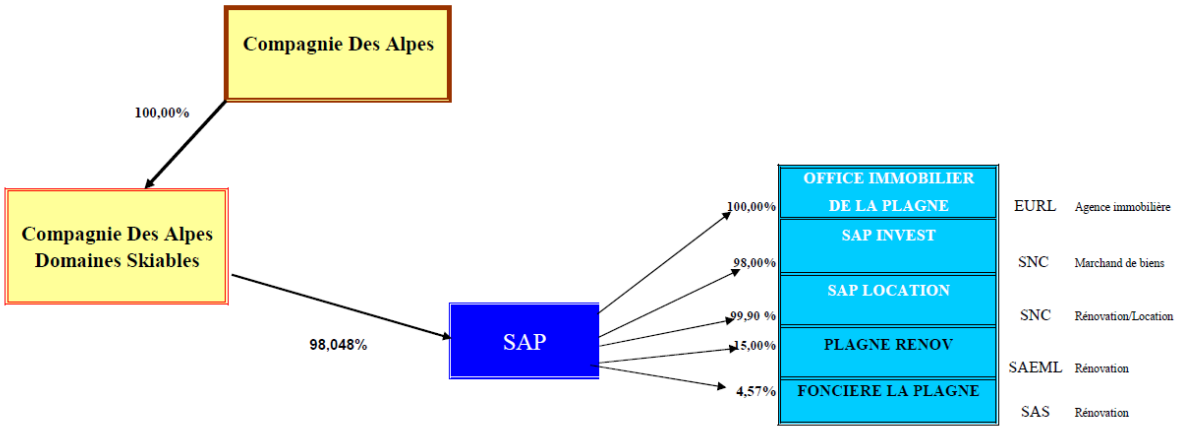
Schéma 3 : Filiales de la Compagnie des Alpes pour l'activité ski



Source : Scores et décisions

L'influence de la SAP s'étend sur trois autres sociétés dont elle est actionnaire : la SAP invest (98 %)[10] dont l'activité est principalement tournée vers la promotion immobilière et l'organisation d'activités touristiques diverses, la SAP Location (99,9%) axée sur la location de logements meublés, ainsi que la Plagne Renov' dont l'activité consiste à équiper et entretenir lesdits immeubles et sur laquelle la SAP n'a qu'une influence minime (15 %)[11]. La SAP dispose donc d'une large maîtrise du développement de la station, que ce soit par son action directe ou par ses filiales.

Schéma 4 : Groupes et filiales de la SAP



Source : SAP

Le chiffre d'affaires de la SAP est quasi-exclusivement constitué du chiffre d'affaires des remontées mécaniques durant l'hiver. Le chiffre d'affaires de l'activité foncière de la société est marginal (0,5 %).

Tableau 3 : Répartition du chiffre d'affaire de la SAP en 2016 par type d'activité

Type d'activité	Montant du chiffre d'affaire (2016)	% du CA
Remontées mécaniques hiver	66 709 000 €	97 %
Remontées mécaniques été	277 000 €	0,5 %
Activités accessoires domaine skiable	1 719 000 €	2 %
Foncier	200 000 €	0,5%
Total	**68 905 000 €**	**100 %**

Source : SAP

En revanche, l'activité foncière et immobilière des filiales de la SAP (Officie immobilier de la Plagne, SAP invest et SAP location) a généré, en 2016, 3,5 M€ de chiffre d'affaires HT, ce qui équivaut à 5 % du CA de la SAP.

3.2.2- Un chiffre d'affaires en faible hausse, une forte rentabilité

Les développements qui suivent reposent sur l'examen des comptes de la SAP, dont l'activité porte donc quasi exclusivement sur l'exploitation du domaine skiable délégué.

Le chiffre d'affaires de la SAP est en faible hausse depuis la saison 2008-2009 (+ 2,9 %), et connaît une évolution erratique, avec un pic en 2013 (69,4 M€HT) et un plus bas en 2011 (63 M€).

[10] Les capitaux restants sont détenus par un particulier et la société EGMBTP.
[11] Société d'économie mixte dont les capitaux sont détenus majoritairement par les communes de la Plagne Tarentaise et le SIGP et minoritairement par la Banque populaire savoisienne, le Crédit agricole des Savoies, la société Promalp ainsi que la Maison du tourisme.

Tableau 4 : Evolution du chiffre d'affaires de la SAP depuis 2009

Début de l'exercice au 30 septembre En K€ HT	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Chiffre d'affaires total	66 943	66 420	63 350	68 180	69 402	66 729	67 155	68 905
Evolution du CA (N/N-1)	-	- 0,8 %	- 4,6 %	+ 7,6 %	+ 1,8 %	- 3,9%	+ 0,6 %	+ 2,6 %

Source : SAP

Depuis 2009, l'augmentation du chiffre d'affaire de + 2,9 % s'est opérée malgré une baisse de la fréquentation de - 5,8 % sur la même période, ce qui s'explique globalement par un effet prix compensateur, le CA moyen d'une journée skieur passant de 25,4 € HT en 2009 à 27,8 € en 2016.

Pour les saisons 2009/2010, 2012/2013 et 2014/2015, l'effet prix (CA moyen par journée skieur) l'emporte ainsi sur l'effet volume (nombre de journées skieurs), contrairement aux autres périodes.

Autrement dit, pour les années 2010, 2013 et 2015, les baisses de fréquentation de la station ont été surcompensées par l'augmentation des prix HT. Pour l'année 2012, la forte augmentation de la fréquentation a été en outre démultipliée par un effet prix également positif.

Tableau 5 : Effet volume et effet prix dans l'évolution du CA de la SAP

Exercice comptable En K€ HT	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Nombre de journées skieurs	2 635 863	2 557 751	2 444 827	2 582 429	2 551 914	2 444 305	2 429 598	2 482 090
Evolution du nombre de JS (N/N-1)		- 3,0 %	- 4,4 %	+ 5,6 %	- 1,2 %	- 4,2 %	- 0,6 %	+ 2,2 %
CA moyen par JS	25,4	26	25,9	26,4	27,2	27,3	27,6	27,8
Evolution du CA moyen par JS (N/N-1)		+ 2,2 %	- 0,2 %	+ 1,9 %	+ 3 %	+ 0,4 %	+ 1,2 %	+ 0,4 %

Source : SAP

Les charges d'exploitation ont fortement augmenté sur la période (+ 13,4 %). Cette augmentation est en particulier due à l'accroissement des charges de personnel (+ 22,6 %), malgré une baisse des effectifs moyens depuis 2009 (- 3,6 %). Les dotations aux amortissements et provisions et les autres charges ont également cru significativement depuis 2009 (+ 13,4 %).

Tableau 6 : Charges d'exploitation de la SAP (2009-2016)

Début de l'exercice au 30 septembre En K€	2 008 2 009	2 009 2 010	2 010 2 011	2 011 2 012	2 012 2 013	2 013 2 014	2 014 2 015	2015 2016	Evolution 2009-2016
Charges d'exploitation	**52 098**	**52 530**	**53 828**	**56 342**	**58 143**	**56 095**	**56 475**	**60 089**	**+ 15,3 %**
Dont Achats de marchandises (y compris variation de stocks)	*422*	*367*	*450*	*729*	*829*	*739*	*519*	*432*	*+ 2,4 %*
Dont Achats et charges externes	*19 624*	*19 973*	*20 540*	*20 467*	*21 230*	*18 923*	*19 044*	*21 631*	*+ 10,2 %*
Dont Frais de personnel	*18 255*	*18 586*	*19 380*	*20 905*	*21 190*	*21 344*	*21 891*	*22 383*	*+ 22,6 %*
Dotations et autres charges	*13 797*	*13 604*	*13 458*	*14 241*	*14 894*	*15 089*	*15 021*	*15 652*	*+ 13,4 %*

Source : SAP

Les charges d'exploitation comprennent également les reversements intra-groupe au titre de « frais de siège ». La partie « honoraires » de ces reversements représente ainsi 3,5 % du chiffre d'affaires dégagé par la SAP, et a connu une évolution significative depuis l'année 2012.

Tableau 7 : Frais de siège (2009-2016)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Montant honoraires intra-groupe	2 192 733	2 034 629	2 131 631	2 542 936	2 535 341	2 571 784	2 556 256	2 442 068

Source : CRC d'après rapports du commissaire aux comptes

Tableau 8 : Effectifs moyens de la SAP 2009-2016

Début de l'exercice au 30 septembre	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	Evolution 2009-2016
Permanents	136	133	131	127	126	125	134	134	- 1,5 %
Saisonniers	226	224	224	234	224	223	210	214	- 5,3 %
Total	362	357	355	361	350	348	344	349	- 3,6 %

Source : SAP

Le résultat net de la SAP évolue entre 7 et 10 M€ par an, soit un taux de rentabilité de 10 % à 15 %, comparable à celui d'autres très grandes stations gérées par la Compagnie des Alpes.

Tableau 9 : Taux de rentabilité de filiales de la Compagnie des Alpes gérant des très grandes stations (moyenne 2010-2015)

Sociétés exploitantes	Stations	Profitabilité (résultat net/CA)
		Moyenne exercices 2009-2010 à 2014-2015
STGM	Tignes	11 %
DEUX ALPES LOISIRS	Les Deux Alpes	5,3 %
ADS	Les Arcs Paradiski	14 %
SAP	La Plagne	12 %
MERIBEL ALPINA	Méribel Les Allues 3 Vallées	15 %

Source : CRC d'après comptes sociaux déposés au tribunal de greffe

Le résultat net de la SAP est cependant en baisse continue entre 2011 et 2015. Ceci s'explique non pas par une baisse des produits d'exploitation, mais par une augmentation des charges d'exploitation, notamment des frais de personnel et des dotations aux amortissements.

L'impôt sur les sociétés est quant à lui passé de 4,5 M€ en 2009 à 2,7 M€ en 2016. Autrement dit, la dégradation de la rentabilité de la société n'est pas due une baisse d'activité du domaine skiable, mais à une reprise des investissements et une augmentation des charges d'exploitation.

Tableau 10 : Formation du résultat net de la SAP

En K€	2 009	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	2016
Produit total	**68 037**	**67 766**	**68 672**	**69 802**	**71 530**	**68 702**	**68 686**	**72 153**
Excédent brut d'exploitation	**29 735**	**28 840**	**28 301**	**27 701**	**28 280**	**27 697**	**27 233**	**27 707**
en % du produit total	*44 %*	*43 %*	*41 %*	*40 %*	*40 %*	*40 %*	*40 %*	*38 %*
Résultat d'exploitation	**15 938**	**15 236**	**14 844**	**13 459**	**13 386**	**12 607**	**12 212**	**12 063**
en % du produit total	*23 %*	*22 %*	*22 %*	*19 %*	*19 %*	*18 %*	*18 %*	*17 %*
- Frais financiers nets	1 285	871	853	851	613	1 126	1 223	1 246
- Charges exceptionnelles nettes sur opérations de gestion	- 4	- 21	- 1 472	- 278	- 9	- 96	- 15	- 20
- Charges exceptionnelles nettes sur opérations en capital	55	- 23	- 151	- 56	- 87	- 273	80	- 1 206
- Dotations nettes sur am. et prov. exceptionnelles	- 297	78	- 240	- 216	323	1 005	343	396
- Participation des salariés	915	890	1 027	791	778	686	642	625
- Impôt sur les sociétés	4 508	4 403	4 846	3 974	3 670	3 018	2 871	2 705
Résultat net	**9 477**	**9 038**	**9 981**	**8 394**	**8 100**	**7 141**	**7 068**	**8 317**
en % du produit total	*14 %*	*13 %*	*15 %*	*12 %*	*11 %*	*10 %*	*10 %*	*12 %*

Source : SAP ; calculs CRC

3.2.3- Les reversements du délégataire au SIGP

Les montants reversés par la SAP au SIGP sont de trois natures :

- la redevance de concession (redevance d'occupation du domaine public au sens de l'article L. 2125-3 du code général de la propriété des personnes publiques (CG3P), fixée à 5,5 % du CA HT net de la taxe sur les remontées mécaniques ;
- des loyers d'affermage[12] correspondant aux ouvrages sous régime d'affermage (cf.*infra*).
- la taxe sur les remontées mécaniques[13], dont le taux a été fixé à 1,5 % du CA HT, à un taux inférieur au taux maximal de 3 % prévu par l'article L. 2333-50 du CGCT ;

Les recettes provenant de la redevance de concession et de la taxe sur les remontées mécaniques suivent les variations du chiffre d'affaires, tandis que les loyers d'affermage sont en baisse sur la période (cf. infra)[14].

Tableau 11 : Reversements de la SAP au SIGP

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
CA HT	63 820 456	62 953 856	60 261 320	65 158 191	66 309 327	63 927 772	64 234 042	67 044 544	513 709 508
Redevance concession	3 371 924	3 324 165	3 181 160	3 441 851	3 502 273	3 376 180	3 393 046	3 542 319	27 132 918
Fermages	1 009 465	1 074 889	1 073 369	1 037 881	1 026 600	528 041	641 852	667 457	7 059 555
Taxe loi Montagne	924 934	912 375	873 352	944 322	961 005	926 489	930 928	971 660	7 445 065
Total	**5 306 323**	**5 311 429**	**5 127 881**	**5 424 054**	**5 489 878**	**4 830 710**	**4 965 826**	**5 181 436**	**41 637 538**
% Total / CA	8,3 %	8,4 %	8,5 %	8,3 %	8,3 %	7,6 %	7,7 %	7,7 %	8,1 %

Source : CRC d'après données SAP

[12] Egalement communément appelés « surtaxe » ou « redevance d'affermage ».
[13] Articles L. 2333-49 et suivants du CGCT.
[14] La diminution du montant du fermage à compter de 2014 est principalement due à la fin du paiement des annuités d'emprunt pour la télécabine Roche du Mio (620 000 € HT / an), substituée par un loyer de 202 079 € HT annuels).

3.2.4- L'absence de compte prévisionnel d'exploitation

Le compte prévisionnel d'exploitation d'une DSP ne revêt pas un caractère obligatoire, sauf si une clause contractuelle du contrat de délégation le prévoit.[15]

Toutefois, à défaut d'obligation réglementaire, la présence d'un compte prévisionnel d'exploitation pluriannuel est devenu un standard dans les DSP, relevant de la bonne gestion.

En effet, ce document permet à l'autorité délégante, avant l'exécution du contrat, d'apprécier son équilibre économique pour l'ensemble de la durée de celui-ci et, en cours d'exécution du contrat, d'exercer son contrôle en confrontant, de manière fine, le prévisionnel et le réalisé.

Cet exercice facilite notamment la discussion, entre autorité délégante et délégataire, sur le niveau de chiffre d'affaire attendu, et sa répartition globale entre les charges d'exploitation, l'investissement et la marge.

En l'espèce, aucun compte prévisionnel d'exploitation n'est annexé à la convention, ni dans le contrat initial de 1987, ni dans les avenants successifs.

Un budget prévisionnel est bien mentionné chaque année par le délégataire dans ses rapports annuels pour l'année écoulée, sur le même modèle que le compte de résultat. Celui-ci n'intervient cependant qu'a posteriori, et aucun document préalable ne traite de l'exercice à venir.

Le délégataire a déclaré n'établir, en interne, de compte prévisionnel d'exploitation que sur une seule année.

L'absence de tout compte prévisionnel sur plusieurs années, et *a fortiori* sur l'ensemble de la durée du contrat, est surprenante pour une délégation de cette superficie financière, d'autant qu'un tel document existe, dans des délégations comparables.

La chambre recommande donc à l'autorité délégante de se rapprocher du délégataire afin d'obtenir, par voie contractuelle, un compte prévisionnel d'exploitation allant jusqu'au terme du contrat, actualisé chaque année, et selon la même présentation que le compte de résultat.

3.3- La politique d'investissement

3.3.1- Un programme d'investissement initialement absent, puis incomplet

Jusqu'en 1999, les investissements ne faisaient l'objet d'aucune obligation contractuelle, seul un « Plan pluriannuel de développement touristique », datant de 1984, faisait office de cahier des charges d'équipements à réaliser.

L'avenant n° 2 de 1999 introduit pour la première fois une obligation d'investissement à la charge du délégataire sur une durée de 10 ans, pour un montant total de 79,97 M€ (524,6 MF), dont 36,95 M€ (242,4 MF) à engager sur les cinq premières années.

Pour cette première période, une description sommaire des équipements concernés est annexée, le cahier des charges pour la deuxième période (2004-2008) devant faire l'objet d'une concertation ultérieure.

Le montant total prévu a une valeur contraignante pour le délégataire, sauf si l'équilibre financier de la société concessionnaire était mis en péril.

[15] CAA Lyon, 27 novembre 2008, Commune de Grenoble ; TA Grenoble, 24 janvier 2012, Société Lyonnaise des Eaux France.

Pour la période 2009-2011, aucune source contractuelle ne traite d'une obligation globale d'investissement à la charge du délégataire.

L'avenant n° 11 du 6 décembre 2011 prévoit à nouveau un plan pluriannuel d'investissement d'une durée de 5 ans, révisable chaque année par accord entre les deux parties.

Ainsi, la SAP soumet au SIGP un projet de PPI, au plus tard le 1er octobre de l'année N, pour les exercices N+1 à N+5.

Le 1er PPI, pour la période 2011-2015, est annexé à l'avenant n° 11 et a fait l'objet d'une délibération le 8 mars 2011. Les PPI actualisés doivent être approuvés par délibération annuelle du SIGP.

Toutefois, cette approbation par le SIGP n'a pas eu lieu en 2012, et les délibérations des autres années ne sont pas toutes chiffrées, notamment en celle de 2014 (PPI 2014 et 2015).

Ces PPI ne différencient pas les investissements nouveaux des opérations de renouvellement, cette distinction n'ayant été introduite que par l'avenant n° 11 de 2011.

3.3.2- Un investissement globalement en hausse

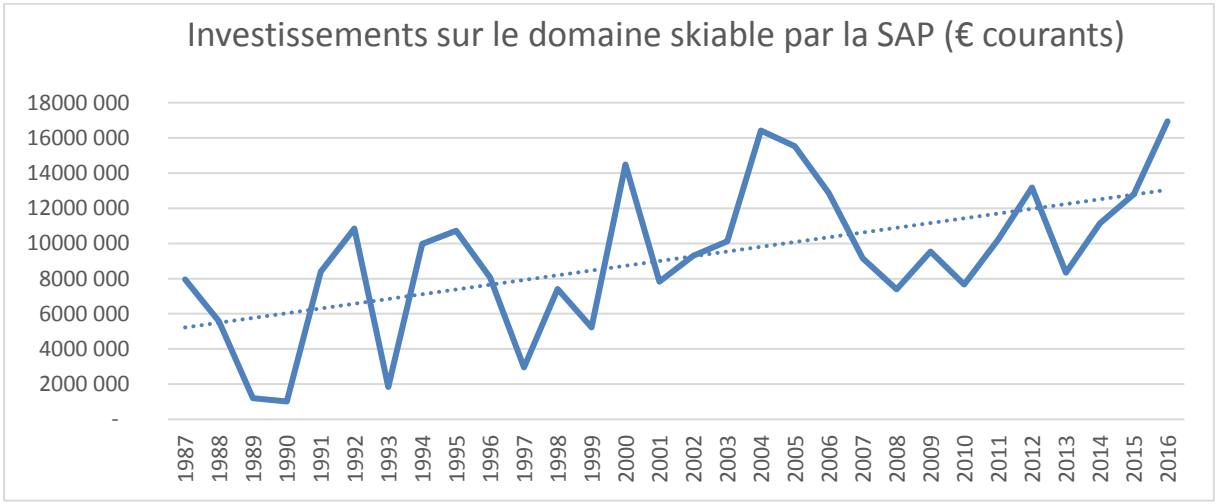
La chambre a demandé à la SAP un bilan des investissements portés par la société depuis le début de la convention, en 1987, ce qu'elle a déclaré ne pas être en capacité de faire.

A partir des comptes annuels de la société depuis 1987, la chambre a toutefois pu reconstituer l'investissement porté par la SAP sur le domaine skiable depuis le début de la convention.

En euros courants HT[16], l'investissement total, jusqu'en 2016 compris, a représenté 250 M€, pour le seul domaine skiable (331 M€ pour l'ensemble de l'activité de la SAP) pour un chiffre d'affaires cumulé de 1,5 Mds €[17].

Cet investissement, globalement en hausse depuis le début de la convention, s'est tassé depuis 2005, avant de connaître à nouveau un rebond depuis 2014.

Schéma 5



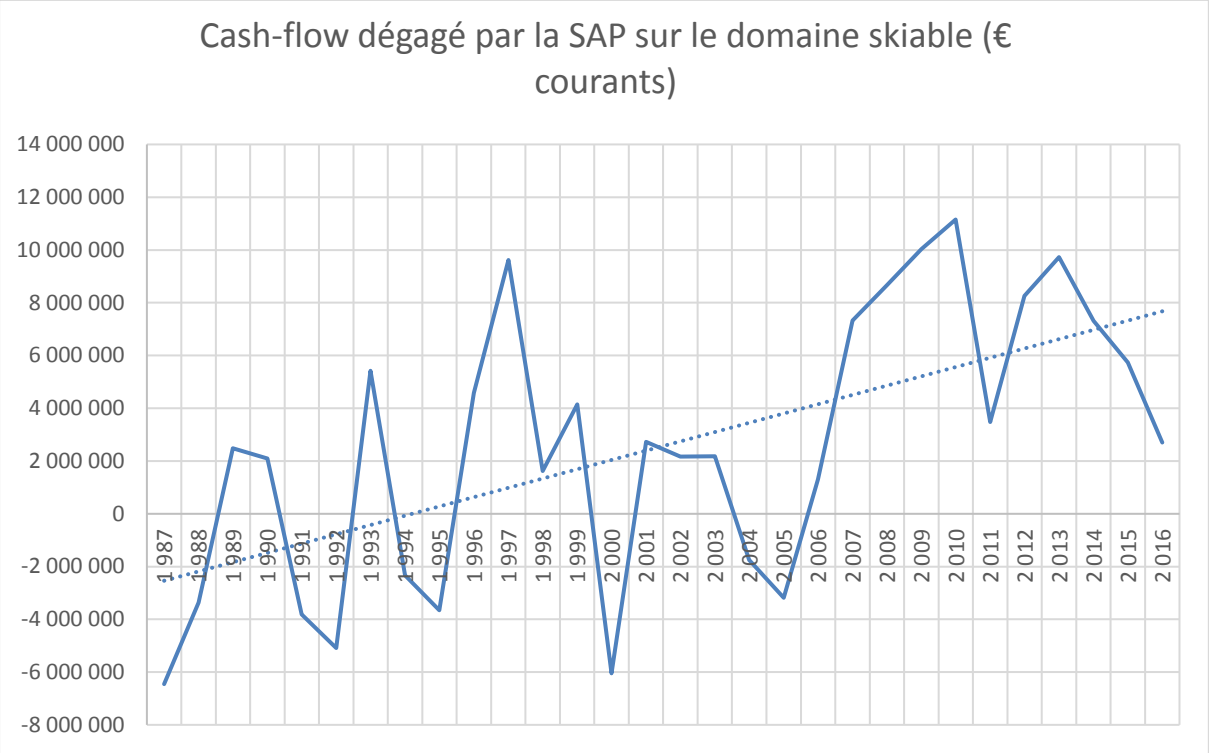
Source : CRC d'après comptes annuels de la SAP

[16] Conversion en euros avant 2002.
[17] Euros courants HT, chiffre d'affaires net, de la totalité de l'activité de la SAP.

Le flux de trésorerie dégagé annuellement[18] par ces investissements est assez erratique sur la période, devenant systématiquement positif et à un niveau élevé depuis 2006.

Le taux de rentabilité interne (TRI) de de l'activité domaine skiable depuis 1987 est de 11,81 %, soit un niveau très satisfaisant.

Schéma 6



Source : CRC d'après comptes annuels de la SAP

3.3.3- Un PPI qui fait doubler l'effort d'investissement à compter de 2017

Le principe d'un plan pluriannuel d'investissement révisable chaque année constitue un facteur d'incertitude sur l'équilibre économique prévisionnel du contrat.

En effet, le PPI, normalement rattaché à un compte prévisionnel d'exploitation, inexistant en l'espèce, détermine l'équilibre économique du contrat sur la totalité de sa période. Sa modification, comme celle du compte prévisionnel d'exploitation, est susceptible de modifier cet équilibre, et doit être entérinée par voie d'avenant, ce qui n'a pas été le cas.

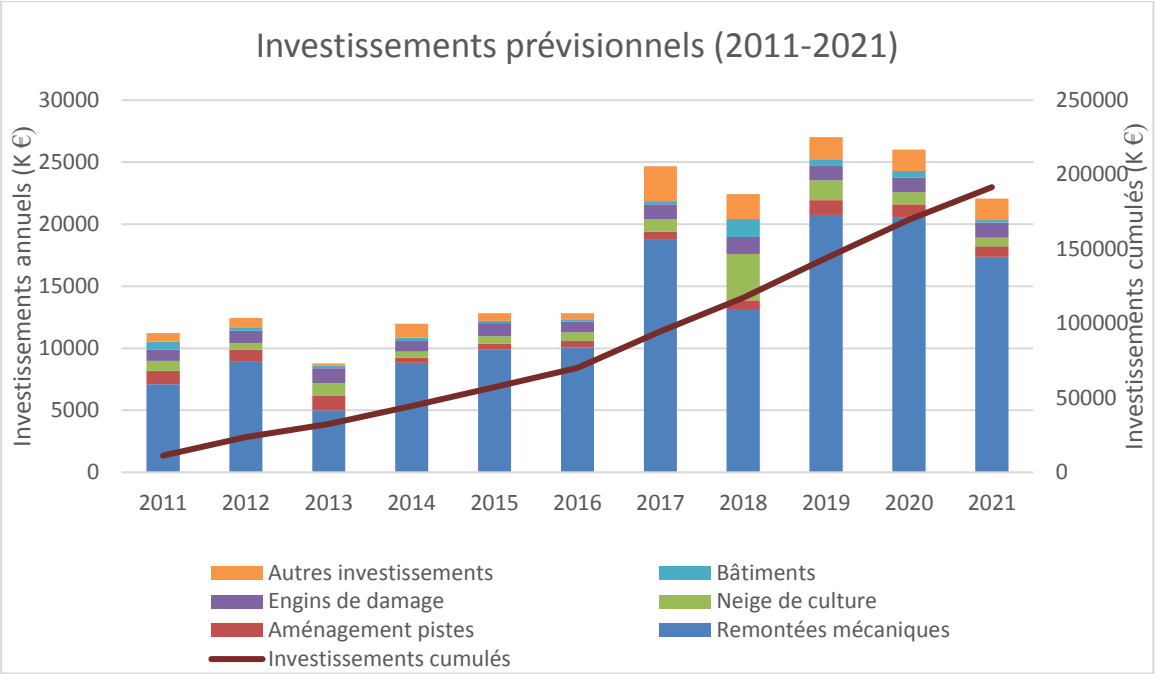
Le premier PPI adopté sous le régime de l'avenant n° 11 en 2011, prévoit un niveau d'investissement cumulé de 58,14 M€ pour les années 2011-2015, soit un ratio de 16,9 % du chiffre d'affaires HT prévisionnel sur la période d'hiver.

Pour le PPI adopté par délibération du 6 septembre 2016, l'investissement quinquennal cumulé est de 121,43 M€ pour les années 2017-2021, soit un ratio de 32,7 % du chiffre d'affaires HT prévisionnel sur la période d'hiver.

Jusqu'à présent, l'application du principe d'un PPI renouvelé chaque année n'a pas donné lieu à une révision à la baisse des investissements, sauf pour l'année 2015, où l'actualisation a provoqué une baisse du prévisionnel d'investissement de 13,9 M€ à 12,8 M€.

[18] Ou Cash-flow annuel, soit l'excédent brut d'exploitation diminué de l'impôt sur les sociétés, des frais financiers et d'un montant des investissements = EBE – IS – Frais financiers – Investissements.

Schéma 7



Le PPI 2017-2021 représente une rupture avec la politique d'investissement antérieure, en prévoyant un quasi doublement du montant des investissements par rapport aux exercices précédents.

S'il est réalisé, ce nouveau plan d'investissement aura des conséquences sur l'équilibre financier de la délégation : soit le doublement des investissements dégradera le résultat net de la SAP, soit il s'accompagnera d'une augmentation des tarifs, soit, par un effet d'attractivité, il entraînera une augmentation de la fréquentation de la station.

En l'absence de compte prévisionnel, il n'apparaît pas possible de conclure sur le scenario privilégié par l'exploitant.

En prenant la moyenne des cinq dernières années en matière de chiffre d'affaires, de niveau d'investissement et de résultat net, on constate que le nouveau PPI, réalisé à chiffre d'affaires constant, affecterait fortement le résultat net, ou supposerait *a contrario* une forte croissance du CA, et probablement des tarifs, pour maintenir un résultat stable.

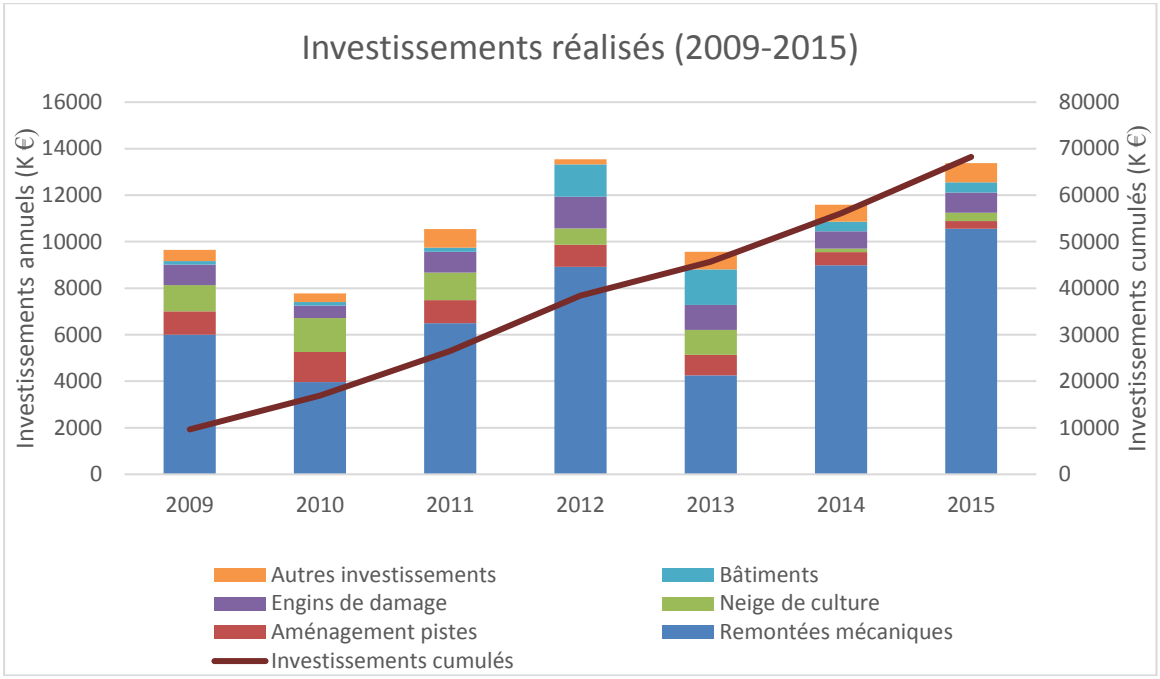
Même peu réaliste, ce nouveau PPI marque la volonté d'une relance des investissements, et appuie la nécessité, pour le SIGP comme pour la SAP, de disposer d'un compte prévisionnel d'exploitation, ainsi que l'intérêt d'une stipulation fixant une obligation générale de niveau d'investissement annuel.

La chambre recommande donc d'incorporer au contrat, par voie d'avenant, un PPI couvrant la durée résiduelle du contrat.

3.3.4- Une augmentation de l'investissement réalisé au cours de la période sous contrôle

Les investissements réalisés ont représenté 68,2 M€ sur la période 2009-2015, avec une progression globale de 9,6 M€ en 2009 à 13,3 M€ en 2015. Ce niveau reste toutefois erratique, en particulier du fait de l'instabilité des investissements sur les remontées mécaniques. Les investissements sur la neige de culture, qui représentaient plus d'1 M€ en 2009-2010, ont diminué de moitié en 2014 et 2015, malgré les difficultés d'enneigement pour certaines années et l'importance de l'enneigement pour la fréquentation de la station.

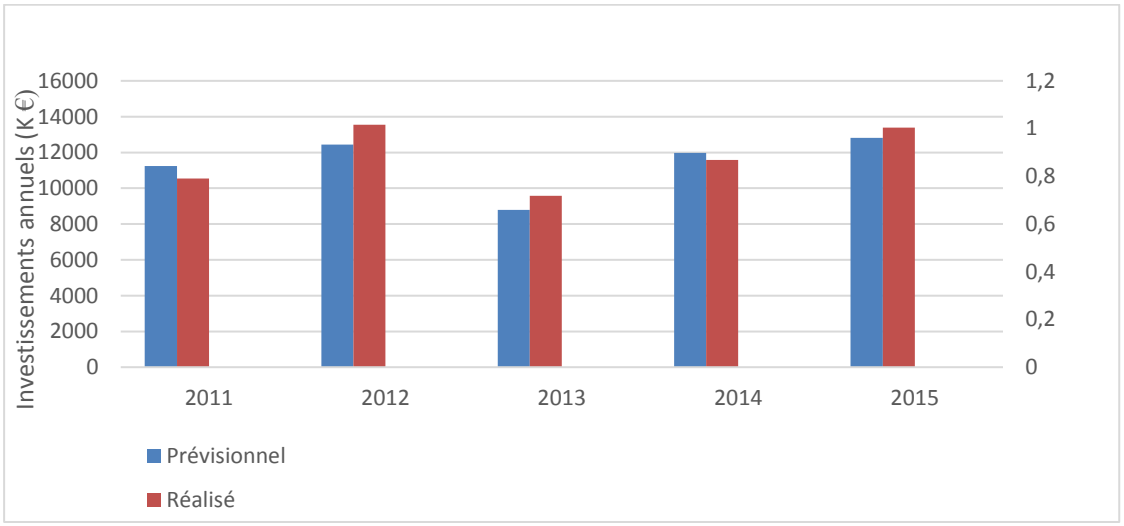
Schéma 8 : Investissements réalisés (2009-2015)



Sources : Rapports annuels 2010 à 2015

Le niveau d'investissement réalisé est toutefois conforme au prévisionnel (58,6 M€ contre 57,3 M€), ce qui peut s'expliquer par le caractère révisable des PPI adoptés (5 ans), et leur révision annuelle.

Schéma 9 : Comparaison prévisionnel/réalisé (2011-2015)



Sources : Rapports annuels 2010 à 2015

3.4- Une politique tarifaire peu maitrisée par le SIGP

L'examen de la tarification des remontées mécaniques de la station fait apparaitre une insuffisance de suivi et de maîtrise de la part de l'autorité délégante avec une évolution globale des prix supérieure à celle des charges du délégataire, alors que le rapport qualité-prix est perçu défavorablement par les usagers.

L'octroi de gratuités à différentes catégories de personnes, pour partie irrégulier, occasionne également une perte de chiffre d'affaires et, par voie de conséquence, une minoration du montant de la redevance et de la taxe de remontée mécanique.

3.4.1- Le positionnement tarifaire du SIGP au regard d'autres stations comparables

Les tarifs des forfaits proposés à la Plagne sont parmi les plus élevés de France. Sur la saison hiver 2015-2016, le forfait journée adulte était à 50 €, soit un niveau comparable à ceux de Chamonix, Val Thorens, Méribel, Tignes, Val d'Isère ou Courchevel pour les massifs français, et dans la moyenne des principales stations internationales concurrentes (Alta Badia en Italie à 48 €, Val Gardena en Autriche à 49 €, et Kitzbühel en Autriche à 49 €).

Tableau 12 : Comparatif des tarifs pratiqués à la Plagne par rapport à d'autres domaines au cours de la saison 2015/2016

Saison 2015/2016	Domaine de la Plagne (SAP compagnie des Alpes)	Domaine de Courchevel (SEM3V)	Domaine de Méribel les Allues (Méribel Alpina compagnie des Alpes)	Domaine des Ménuires (SEVABEL compagnie des Alpes)	Domaine de Chamonix	Domaine de Val Thorens
Forfait journée	50 €	50 €	50 €	47 €	49 €	49 €
Forfait séjour (6 jours)	246 €	245 €	239 €	228 €	293 €	233 €

Source : Montagne leader septembre 2015

3.4.2- Un éventail très large d'offre de forfaits

Sur la saison 2016-2017, le domaine skiable de la Plagne dispose d'une offre de forfaits variés[19] déclinée pour chaque saison d'hiver et d'été. Pour la première, la station distingue 4 grandes catégories de forfaits selon le secteur visé :

- Villages : les forfaits village donnent accès à une partie du domaine de la Plagne : Champagny en Vanoise, La Plagne Montalbert ou Montchavin la Plagne ;
- La Plagne : les forfaits donnent accès à l'ensemble des onze stations de la Plagne ;
- Coolski : forfait moins onéreux destiné aux débutants, il donne accès à une partie des pistes de la Plagne (les plus faciles et les plus sécurisées) ;
- Paradiski : le forfait Paradiski donne accès à l'ensemble des stations de la Plagne, des Arcs et de Peisey-Vallandry.

Par ailleurs, des tarifs piétons, luge et, pour la saison d'été, un forfait piéton et VTT sont également prévus.

3.4.3- La fixation et l'évolution des tarifs

Comme pour tout service public communal, la tarification du service des remontées mécaniques relève de l'autorité de l'organe délibérant de la collectivité y compris lorsque l'exploitation du service est déléguée à un tiers[20].

A ce titre, la convention qui régit cette délégation doit mentionner « *les tarifs à la charge des usagers* » et préciser *« l'incidence sur ces tarifs des paramètres ou indices qui déterminent leur évolution »*[21]*.*

Si les tarifs peuvent évoluer afin de tenir compte de l'évolution de l'exploitation, ils doivent respecter certaines contraintes sous peine d'irrégularité. Ainsi, le prix payé doit trouver une contrepartie dans le service rendu[22], l'augmentation tarifaire ne pouvant se justifier, au-delà d'une progression des coûts, que par une extension du service rendu ou par une amélioration de sa qualité.

---

[19] Délibération du 12 avril 2016.

[20] L'article L. 2121-29 du CGCT (auquel renvoie l'article L. 5211-1 du CGCT applicable aux syndicats intercommunaux) éclairé par l'arrêt CE 10 juillet 1954 Brouillard : principe de la compétence du conseil municipal pour la fixation des tarifs des services municipaux délégués. Principe renforcé par l'article 7, III de la loi LOTI et précisé par CAA Lyon, 20 mai 1999, SA Comalait qui méconnait droit pour le délégataire de fixer les tarifs lui-même et sans l'accord de la collectivité.

[21] L. 1411-2 du CGCT.

[22] Conseil d'Etat, 30 décembre 1996, *Société stéphanoise des eaux.*

Deux mécanismes d'évolution des tarifs doivent être distingués : celui résultant de l'indexation et celui répondant à une demande du délégataire.

3.4.3.1- Une évolution des tarifs sans formule d'indexation

La formule d'indexation d'évolution des tarifs doit d'une part être prévue au contrat, d'autre part être en rapport direct avec « *l'objet de la convention ou avec l'activité de l'une des parties*[23]», et enfin être suffisamment précise pour être calculable aux termes de la convention.

L'indexation des tarifs prévue par l'article 5 de l'avenant n° 2 à la convention de concession précise que : *« Les éléments entrant dans le tarif de base font l'objet d'une proposition d'augmentation annuelle moyenne de la grille des tarifs publics, suivant les variations de l'indice annuel des prix des services du secteur privé (Indice INSEE – Services du secteur privé). Le calcul se fera année après année, selon l'indice de septembre publié pour l'année en cours par référence à l'indice de septembre de l'année précédente. »*

Le délégataire a précisé se référer à l'indice « Autres activités de services de l'INSEE » (identifiant n° 001658137), indice sans lien particulier avec l'activité des remontées mécaniques et qui n'est plus calculé depuis le 31 décembre 2015.

En outre, aucune formule d'indexation n'a été mise en œuvre, le délégataire précisant simplement que *« les tarifs finaux retenus peuvent différer de cette simple augmentation arithmétique selon les discussions entre les parties en fonction des produits, de leur structure et leur adaptation aux publics visés »*.

En l'absence d'une véritable formule d'indexation, l'évolution des tarifs repose donc sur la référence à un seul indice, dont la prise en compte des évolutions est laissée à l'appréciation du délégataire.

Ce régime d'indexation ne satisfait donc pas aux dispositions de l'article L. 1411-2 du CGCT, qui dispose que « *la convention précise les tarifs à la charge des usagers et précise l'incidence sur ces tarifs des paramètres ou indices qui déterminent leur évolution ».*

Dans ces conditions, l'autorité délégante ne peut s'assurer de la justification ou de l'ampleur des modifications tarifaires proposées, n'étant pas en mesure de distinguer l'effet d'une indexation automatique de la prise en compte d'autres facteurs ou objectifs.

La chambre recommande en conséquence au SIGP de se rapprocher du délégataire afin d'adopter un régime d'indexation des tarifs conforme aux dispositions de l'article L. 1411-2 du CGCT, comportant une formule précise basée sur des indices liés à l'activité des remontées mécaniques, et permettant aux parties de mesurer chaque année et sans ambiguïté l'évolution tarifaire qui s'ensuit.

3.4.3.2- L'évolution des tarifs en dehors de l'indexation

L'article 5 de l'avenant n° 2 à la convention de concession du 15 décembre 1987 stipule que : *« Le délégataire doit déposer chaque année (saison N) avant le 1er décembre de l'année, sa grille tarifaire publique applicable la saison suivante (saison N+1) qui doit être approuvée par le SIGP, sauf cas de force majeure, avant le 1er janvier de l'année suivante. »*

L'élaboration de la grille tarifaire se construit en deux temps.

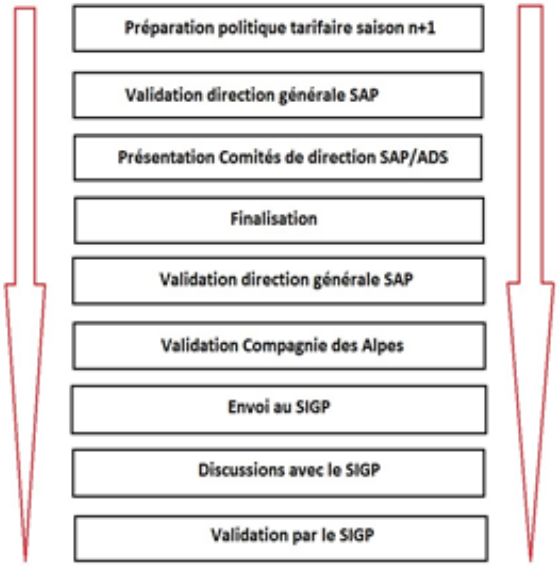
Il résulte ainsi des échanges avec le délégataire que la SAP bâtit tout d'abord ses propositions tarifaires en interne, qu'elle adresse pour approbation à la maison mère (CDA). La SAP justifie le recours à l'approbation par la maison mère par son « devoir de transparence » vis-à-vis de celle-ci. Toutefois, le document de procédure de validation fourni par la SAP mentionne bien

[23] Une indexation des tarifs des services publics délégués fondée sur le niveau général des prix est interdite ainsi que celle fondée sur une référence n'ayant pas de rapport direct avec l'activité (article 79 de l'ordonnance du 30 décembre 1958 et Rép. min. n° 32109 : JOAN Q 13 sept. 1999, p. 5372).

une « validation » des tarifs par la maison mère.

La grille tarifaire est ensuite soumise au SIGP. Un premier comité syndical du SIGP discute les nouvelles propositions tarifaires faites par la SAP. En cas de refus de ces propositions, la SAP revoit sa grille tarifaire et un nouveau conseil syndical se prononce sur la nouvelle proposition. Cette dernière étape se répète autant que nécessaire.

Schéma 10 : Procédure d'élaboration de la grille tarifaire



Source : SAP

Quelques délibérations mentionnent des oppositions du SIGP face à certaines propositions tarifaires émanant de la SAP[24]. Celles-ci tendent à montrer que le SIGP a su tenir son rôle d'autorité délégante et ne se limite pas à homologuer les tarifs. Ce même constat peut être fait pour la création des nouveaux tarifs comme ce fut le cas pour « Coolski[25] » au cours de la saison 2013-2014 ou bien les formules « Duo » et « Tribu » à compter de la saison 2016-2017[26].

L'ensemble des tarifs généraux applicables sont validés par délibération du conseil syndical du SIGP, à l'exception des forfaits « ski à la carte » (*cf. infra*).

Toutefois, les dates d'adoption de ces délibérations ont été, exception faite des saisons 2014-2015 et 2015-2016, systématiquement postérieures à la date limite prévue à l'article 5 du cahier des charges à la convention précitée. Si ce dernier prévoit un retard pour cas de force majeure, les délibérations ainsi que les comptes rendus de séances ne justifient pas de tels cas.

[24] Délibération du 09 mars 2010 : le SIGP a demandé à la SAP de modifier les tarifs été ainsi que les tarifs hiver « Village ». Délibération du 19 mars 2013 : le SIGP a exigé que la SAP conserve le forfait Village 1 jour et ½ journée ainsi que les remises tarifaires pour les séniors et les enfants pour les forfaits apprentis skieurs. Délibération du 6 octobre 2015 : le SIGP demande à la SAP de maintenir la gratuité au téléski « des Grenouilles » aux skieurs débutants en cas d'absence de neige. Délibération du 11 février 2014 : le SIGP demande à la SAP de revoir le périmètre couvert par le forfait Coolski.
[25] Délibération du 11 février 2014.
[26] Délibération du 12 avril 2016.

Tableau 13 : Dates des délibérations du SIGP d'approbation des tarifs

	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Date d'approbation de la délibération tarifaire	02/2008	03/2009	9/03/ 2010	11/01/ 2011	17/01/2012	8/01/2013 puis modifications les 5/02 et 19/03/2013	16/10/2014 puis modification le 11/02/2014	16/12/2014 puis tarifs complémen--taires 6/10/2015	8/03/2016 puis 12/04/2016 pour les tarifs été

3.4.3.3- Une augmentation régulière mais différenciée

Depuis la saison 2008-2009, les tarifs pratiqués par la station de la Plagne ont connu une progression constante, comme en témoignent les taux d'évolution des deux principaux forfaits vendus :

- la journée de ski sur le secteur de la Plagne qui a connu une hausse de 1,96 % en moyenne annuelle (soit + 16 % depuis 2008) ;
- la journée de ski sur le secteur Villages avec + 3 % de progression moyenne annuelle (soit + 24 % depuis 2008).

Tous types de forfaits confondus, les tarifs ont connu une augmentation générale, avec une accélération à compter de la saison 2013-2014 : + 6 € pour la journée skieur Villages adultes, + 2 € pour la journée skieur Plagne adultes, + 4 € pour la journée skieur enfants/séniors Villages et + 1,50 € pour la journée skieur Plagne enfants/séniors.

Si, comme l'expose la SAP, le forfait de ski 1 jour sur La Plagne sert de référentiel pour le calcul de l'ensemble des autres tarifs, les évolutions sont différenciées selon les produits, et les forfaits les plus prisés ont connu une évolution soutenue.

Le produit le plus affecté par ces augmentations a été le forfait Villages (+ 24 % depuis 2008) et le tarif Enfants/Séniors est celui qui a le plus augmenté (+ 23 % depuis 2008).

Tableau 14 : Evolution du prix TTC moyen annuel d'une journée skieur

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Δ 2009-2016	Δ moyenne ann.
Nombre de journées skieur (en millions)	2,64	2,56	2,44	2,58	2,55	2,44	2,43	2,48	*- 6,0 %*	**- 0,86 %**
Chiffre d'affaires TTC (M€)	67,1	66,3	63,5	64,8	70,4	69,6	70,5	73,8	*9,9 %*	**1,41 %**
Prix TTC moyen d'une journée skieur (en euros)	25,5	25,9	26,0	25,1	27,6	28,5	29,0	29,7	*16,5 %*	**2,36 %**

Sources : SAP ; calculs CRC

Tableau 15 : Evolution en VMA du prix des différents types de forfaits par catégorie d'usager saison 2008-2009 2016-2017

Type de forfait	VMA (2008-2017)	Evolution moyenne annuelle par tout secteur confondu	Evolution sur la période 2008-2017 tout secteur confondu
Adultes			
La Plagne 1 j	1,96 %	**2,50 %**	**25 %**
Villages 1 j	3 %		
Paradiski 1 j	2,56 %		
Enfants/Séniors			
La Plagne 1 j	3 %	**3,6 %**	**32 %**
Villages 1 j	4,4 %		
Paradiski 1 j	3,29 %		
Famille			
La Plagne 6 j	1,17 %	**1,70 %**	**15,9 %**
Paradiski 6 j	2,23 %		

Source : SAP ; calculs CRC

Sur la période 2009-2016, les secteurs les plus prisés en terme de nombre de journées skieurs vendues sont La Plagne (63 % des journées skieurs) et Paradiski (27 %), génèrant respectivement 63 % et 31 % du CA annuel. Pour ces deux secteurs, les forfaits 6 jours (tous types d'usagers confondus) sont les plus vendus, et représentent sur la période 2008-2016 respectivement 35,1 % et 20,3 % du total des journées skieurs.

Tableau 16 : Part des ventes de journées skieurs tout type d'usager confondu

en %	2008-2016		
	Forfait la Plagne 1 jour	**Forfait la Plagne 6 jours**	**Forfait Paradiski 6 jours**
Part dans le total des JS vendues	4,4 %	35,1 %	20,3 %

Source : SAP ; calculs CRC

Sur la période 2008-2016, les tarifs de ces forfaits les plus vendus ont augmenté en valeur moyenne annuelle de 2,9 % (Plagne 6J) et 2,27 % (Paradiski 6J), soit un niveau proche de l'évolution moyenne annuelle de la journée skieur (+ 2,36 %), mais supérieur au forfait de référence La Plagne 1j (1,96 %).

Tableau 17 : Evolution tarifaire des forfaits les plus vendus (2008-2016)

Evolution tarifs	**Adulte (en €)**	**VMA**	**Enfant/Seniors (en €)**	**VMA**	**Famille (en €)**	**VMA**
Plagne 1 jour	+ 8	1,96 %	+ 7,5	2,7 %	-	-
Plagne 6 jours	+ 43	2,9 %	+ 39,5	2,9 %	+ 68	1,17 %
Paradiski 6 jours	+ 48	2,27 %	+ 44,5	2,8 %	+ 126	1,9 %

Source : SAP ; calculs CRC

Les forfaits les plus affectés par la progression tarifaire ne sont toutefois pas les plus vendus. Parmi ces derniers figurent les forfaits la Plagne 13 jours enfants/séniors, la Plagne saison enfants/séniors, Village 1 jour enfants/séniors, ainsi que le forfait Village 1 jour adultes. Ces produits ont connu une augmentation moyenne annuelle de 4,2 % soit 49,75 € TTC sur la totalité de la période.

Tableau 18 : Forfaits ayant connu les plus fortes hausses tarifaires (2008-2016)

Evolution tarifs en €	**Evolution en €**	**VMA**
La Plagne 13 jours enfants/séniors	+ 67,50	4,5 %
La Plagne saison enfants/séniors	+ 112,50	4,4 %
Village 1 jour enfants/séniors	+ 8,50	4,1 %
Village 1 jour adultes	+ 10,50	3,9 %

Source : SAP ; calculs CRC

3.4.3.4- L'analyse de l'évolution constatée

La hausse liée à l'indexation ne peut, en l'absence de formule précise (cf. supra), faire l'objet d'une évaluation quant à sa répercussion sur les tarifs, lesquels connaissent en outre une différenciation des hausses entre les différents forfaits et/ou catégories d'usagers.

L'augmentation tarifaire générale (+ 2,36 % annuels pour le prix moyen d'une journée skieur, et + 2,5 % annuels pour les 3 principaux forfaits), excède toutefois, *a priori*, ce qui relèverait d'une simple indexation des tarifs.

Pour souligner le caractère qu'il estime mesuré de l'augmentation tarifaire, le SIGP compare l'évolution du forfait La Plagne 1j à celle de l'indice des prix à la consommation. Toutefois, outre que celui-ci ne constitue pas l'index contractuel, il ne peut constituer une référence valable.

Une autre explication de l'augmentation tarifaire tient à deux augmentations de TVA successives : le passage de 5,5 % à 7 % au cours de la saison 2011-2012, et le passage de 7 % à 10 % au cours de la saison 2013/2014.

La SAP dit avoir répercuté sur ses tarifs ces deux augmentations de la TVA. Cependant, pour les 3 forfaits les plus vendus, il existe bien une augmentation sensible des tarifs HT, de + 14,32 % pour le forfait 1 jour La Plagne, de + 22,36 % pour le forfait 6 jours la Plagne, et de + 17,62 % pour le forfait 6 jours Paradiski, entre la saison 2008-2009 et 2016-2017.
Par ailleurs, la SAP a expliqué avoir répercuté sur ses tarifs une amélioration de la qualité de service offerte aux usagers.

Ainsi, la hausse des tarifs constatée a permis la progression du chiffre d'affaires en dépit d'une baisse de fréquentation.

Tableau 19 : Mesure de l'impact de l'augmentation de la TVA sur l'évolution du tarif 1 jour adulte la Plagne

	Saison 2008-2009	Saison 2016-2017
Taux de TVA applicable (%)	**5,5**	**10**
Tarif 1 jour adulte la Plagne TTC	42,00 €	50,00 €
Evolution en % TTC		**+ 19,05 %**
Tarif HT	39,80 €	45,50 €
Evolution en % HT		**+ 14,32 %**
Tarif 6 jours adulte la Plagne TTC	203,00 €	259,00 €
Evolution en % TTC		**+ 27,59 %**
Tarif HT	192,42 €	235,45 €
Evolution en % HT		**+ 22,36 %**
Tarif 6 jours adulte Paradiski TTC	243,00 €	298,00 €
Evolution en % TTC		**+ 22,63 %**
Tarif HT	230,33 €	270,91 €
Evolution en % HT		**+ 17,62 %**

Source : SAP ; calculs CRC

L'enquête de satisfaction des usagers annexée au dernier rapport annuel du délégataire disponible (2014-2015 ; annexe 10) montre que ces derniers sont satisfaits à 56 % du rapport qualité-prix du domaine skiable de la Plagne ; 43 % se déclarent insatisfaits ou très insatisfaits.

Ce taux, qui traduit une satisfaction mitigée sur ce point, se situe dans la moyenne des taux dans les différentes stations de la Compagnie des Alpes (56 % également).

La chambre constate que ce taux de satisfaction du rapport qualité/prix pour le domaine skiable de la Plagne est inférieur à celui portant sur l'ensemble de la station (79 %) et sur l'ensemble du séjour (83 %), ce qui révèle un sentiment, pour les usagers, de prix élevé des forfaits par rapport aux autres services proposés lors de leur séjour.

3.4.4- Le régime des gratuités et des réductions tarifaires, en particulier pour les habitants de la commune

Les collectivités peuvent, au même titre que la fixation des tarifs pour les services dont elles ont la charge, décider de gratuités et de remises accordées à des catégories spécifiques d'usagers[27].

C'est aussi le cas dans le cadre d'un service à la gestion déléguée. Toutefois, ces mesures sont soumises à trois contraintes sous peine d'irrégularité :

- la possibilité d'accorder des gratuités doit figurer au contrat de concession et être approuvée par l'organe délibérant ;
- les gratuités doivent satisfaire au principe de sincérité budgétaire et comptable et figurer dans les comptes du délégataire ;

[27] CE 1974 Denoyez et Chorques : le Conseil d'État a ainsi dégagé trois critères, dont le respect peut justifier une atteinte au principe d'égalité :
– que la différenciation résulte d'une loi,
– qu'il existe entre les usagers des différences de situation appréciables,
– que la différenciation résulte d'une nécessité d'intérêt général, en rapport avec les conditions d'exploitation du service public.

- enfin, ces gratuités ne doivent pas porter atteinte au principe d'égalité des usagers devant le service public.

3.4.4.1- Des usages historiques à supprimer

Le domaine de la Plagne pratique une gratuité en fonction de l'âge : c'est le cas, pour la saison 2016-2017, des enfants de moins de 5 ans[28], ainsi que des personnes âgées de plus de 75 ans[29]. L'ensemble de ces gratuités est soumis au comité syndical du SIGP par voie de délibération, à l'occasion de l'approbation générale des tarifs.

Cette politique générale de gratuité en fonction de l'âge n'appelle pas de remarque particulière.

En revanche, des gratuités sont également octroyées *intuitu personae*, qui trouvent leurs sources dans les termes de la convention de 1987[30]. Ces gratuités concernent trois catégories de personnes :

- les résidents « historiques » (nés avant 1940) des communes membres du SIGP ont droit à une gratuité totale sur les installations ;
- les conjoints et descendants des résidents précités bénéficient également de la gratuité totale, jusqu'à la 4ème génération (enfants, petits-enfants, arrières petits-enfants[31] ;
- les « nouveaux » résidents ou électeurs d'Aime-La-Plagne, La Plagne Tarentaise et Champagny en Vanoise, bénéficient d'un tarif fortement remisé, avec un forfait à 50 € par an, ainsi que leurs conjoints et descendants directs[32].

La Cour administrative de Lyon a jugé, le 13 avril 2000, que la différenciation tarifaire à raison de la qualité de résident (permanent ou temporaire) ou non d'une commune sur le territoire de laquelle étaient installées des remontées mécaniques revêtait un caractère discriminatoire, portant atteinte au principe d'égalité entre les usagers du service public[33].

La Cour administrative de Bordeaux a confirmé, le 13 novembre 2007, cette appréciation, en considérant que la différenciation tarifaire au bénéfice des résidents et des contribuables d'une commune pour les remontées mécaniques revêtait un caractère discriminatoire et, qu'en conséquence, la stipulation du bail consenti par un syndicat à l'exploitant de remontées mécaniques autorisant une telle différenciation avait un caractère réglementaire et méconnaissait le principe d'égalité des usagers du service public.

Enfin, la jurisprudence communautaire en matière de différenciation tarifaire pour les services publics confirme la jurisprudence précitée[34].

La chambre constate, au regard de cette jurisprudence, que le système de gratuité (ou de quasi-gratuité pour les forfaits à 50 € annuels), allant au surplus au-delà d'une simple différenciation tarifaire, pour les résidents, leurs conjoints et leurs descendants, est irrégulier.

Les stipulations de la convention autorisant une telle situation revêtent un caractère réglementaire, et sont entachées d'irrégularité.

La chambre recommande en conséquence de mettre un terme à ces régimes de gratuité.

[28] 6 ans avant la saison 2016-2017.
[29] Gratuité depuis la saison 2016/2017.
[30] Cf. l'article 8 du cahier des charges n°1, repris à l'article 15 du cahier des charges n° 2.
[31] https://www.aodlp.fr/cms/conditions_inscription_beneficiaires
[32] https://www.aodlp.fr/cms/conditions_inscription_residents
[33] CAA, 13 avril 2000, commune de Saint-Sorlin-d'Arves.
[34] CJCE, 16 janvier 2003, Commission c/ République Italienne, aff. C – 388 / 01 ; la différenciation tarifaire pour les musées au bénéfice de résidents d'un certain âge est contraire à la libre des prestations des services et au principe de non-discrimination.

3.4.4.2- Les autres bénéficiaires de gratuité

Outre les catégories susmentionnées, le SIGP et la SAP établissent, d'un commun accord, une liste de catégories d'usagers bénéficiant de gratuité[35]. Aucun document n'atteste toutefois de la procédure d'établissement ou de validation de cette liste, qui ne fait pas l'objet de délibérations de la part du SIGP.

La chambre rappelle que la gratuité pour l'accès à un service public industriel et commercial revêt un caractère exceptionnel.

Les règles de bonne gestion du service public des remontées mécaniques impliquent qu'elle ne soit accordée qu'aux professionnels intervenant sur le domaine skiable pour assurer l'exercice de leurs fonctions, lesquelles doivent relever d'un service public dont le domaine skiable est le support (entretien et fonctionnement des remontées mécaniques et des pistes, sécurité, secours, promotion touristique, sorties scolaires, entraînement sportif dans un cadre militaire ou de la FFS), ou pour des événements ponctuels de promotion ou d'animation de la station, contribuant à sa renommée.

En toute hypothèse, la gratuité doit être décidée par l'autorité délégante par voie de délibération, et faire l'objet de conventions avec les organismes bénéficiaires pour circonscrire les conditions d'usage gratuit du domaine skiable.

Enfin, ont été relevées les attributions de forfait à des élus et à des agents publics. Ainsi, le président du Conseil général de Savoie a bénéficié d'un forfait gratuit Paradiski pour la saison 2015/2016. De même, le sous-préfet d'Albertville a bénéficié de 2 journées gratuites pour 4 personnes sur le domaine de La Plagne, de 4 journées pour 4 personnes et de 4 journées pour 5 personnes sur le domaine Paradiski, pour la saison 2015/2016.

L'accès à la base billettique pour vérifier l'effectivité de la consommation des forfaits de ces deux personnes a fait l'objet, de la part de l'équipe de contrôle, de plusieurs tentatives, qui se sont soldées par une impossibilité matérielle d'accès, indépendante de la bonne volonté de la SAP.

La chambre rappelle à cet égard que l'attribution récurrente de forfaits gratuits aux élus n'est justifiée par aucune situation particulière de ces personnes au regard du service public des remontées mécaniques. De plus, les élus membres du Conseil syndical du SIGP qui bénéficient de forfaits gratuits ont participé à la fixation annuelle des tarifs et se sont trouvés confrontés à des intérêts divergents. Enfin, le fait de bénéficier gratuitement de forfaits d'une valeur marchande de 900 € à 1 000 € pour le propre usage de l'élu est contraire aux engagements pris dans le cadre de la « charte de l'élu local », aujourd'hui codifiée dans l'article L. 1111-1-1 du code général des collectivités territoriales.

De même elle souligne que le fait, pour un agent public, de bénéficier de forfaits gratuits ou à tarif fortement réduit pour leur usage personnel en dehors de leurs obligations de service est contraire aux droits et obligations des fonctionnaires, renforcés par la loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie des fonctionnaires.

Le tableau 21 recense les principales hypothèses de gratuités relevées, assorties de leur justification éventuelle.

[35] Doc excel PJ14 vente en ligne 15-16 GDP bénéficiaires dans dépôt SAP/Qgratuité.

Tableau 20 : Catégories de bénéficiaires potentiels ressortant du régime de gratuité

	Lié à une opération ciblée d'animation ou de promotion	Dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions	Sans aucun cadre applicable*
Délégataire			
CDA actionnaires et membres de l'association « Le cercle »			X
Invités privés de la CDA			X
SAP (professionnels, renforts, stagiaires)		X	
SAP (retraités)			X
Elus et agents des collectivités			
SIGP (Directeur, Président)		X	
Maires** membres du SIGP (maires, adjoints, conseillers municipaux)			X
Mairie de Bozel (maire, adjoints)			X
Mairies membres de la COVA (maires, adjoints)			X
Conseiller général de la Savoie			X
Professionnels de la sécurité			
Gendarmerie (La Plagne, Aime, Bozel)		X	
PGHM		X	
Pompiers		X	
ONF Macôt		X	
ONF Vanoise (Directeur)			X
13ème BCA		X	
Professionnels du tourisme et animation de la station			
Employés de la station (restaurateurs domaine skiable)		X	
Maison du tourisme (Président, Directeur, Directeur sport et événements)			X
Maison du tourisme (employés intervenant sur le domaine)		X	
OTGP (Président, Directeur, invités)			X
OTGP (employés intervenant sur le domaine)		X	
OT Villages (Président, Directeur)			X
OT villages (employés intervenant sur le domaine)		X	
Parc national de la Vanoise (moniteurs guide)		X	
Puy du Fou (Directoire)	X		
Mont Saint Sauveur (partenariat Québec)	X		
Equipiers 92 (animation)	X		
Etoiles du Sport (animation)	X		
Acteurs du sport			
Clubs des sports (Présidents)			X
Clubs des sports (entraîneurs et compétiteurs)		X	
Association sportive d'Aime (accompagnateurs)			X
Domaines skiables de France (salariés Handisport)			X
Domaines skiables de France (personnel des autres stations adhérentes DSF)			X
Domaines skiables de France (invitations)			X
ESF (moniteurs, guides)			X
ESF (Directeurs)			X
Piste de BOB (Directeur)			X
Employés Snowpark		X	
Sportifs en contrat OTGP			X
Scolaires			
Scolaires		X	
Accompagnateurs		X	

** : sauf preuve d'une opération de promotion ou d'animation ciblée*
*** : sauf dans l'exercice de son pouvoir de police*
Source : CRC d'après données SAP

La chambre recommande en conséquence de délibérer sur les régimes de gratuité, de mettre fin aux régimes de gratuités injustifiés, et de passer des conventions pour les professionnels du secteur intervenant sur le domaine.

En réponse à la chambre, l'ordonnateur a indiqué que le délégataire s'était engagé à transmettre au SIGP chaque année pour validation la liste des catégories de bénéficiaires de gratuités totales ou partielles et les justifications afférentes. La chambre rappelle à cet égard que cette validation doit consister en une délibération des membres de l'organe délibérant du SIGP.

Un contrôle sur le respect des conditions d'utilisation des titres gratuits délivrés devrait en outre être mis en place à partir de la base billettique.

3.4.4.3- L'absence de valorisation comptable des forfaits gratuits

Le plan comptable général applicable aux organismes soumis à la comptabilité privée prescrit que soit retranscrites en comptabilité l'ensemble des gratuités accordées. Ainsi, le compte 7096 « Rabais, remises, ristournes sur prestations de service » doit faire apparaitre la valeur faciale du forfait gratuit en contrepartie du produit de prestation de service qu'il génère.

Si la SAP identifie les forfaits gratuits au sein de sa comptabilité de caisse, elle ne le fait pas en revanche au sein de sa comptabilité générale.

Au-delà de l'anomalie comptable qu'elle constitue, l'absence de valorisation des forfaits gratuits soulève également une difficulté en terme de transparence, la SAP ne rendant compte du nombre des forfaits gratuits émis au sein des rapports annuels à destination du SIGP qu'à compter de la saison 2011-2012. La chambre prend acte de ce changement et rappelle que les gratuités font partie intégrante de la politique tarifaire, laquelle doit obligatoirement figurer dans les rapports transmis au délégant selon les termes de l'article R. 1411-7 du CGCT.

3.4.4.4- Une perte potentielle de chiffre d'affaires entrainant une perte de redevance et de produit de la taxe sur les remontées mécaniques à raison des forfaits gratuits

Les gratuités accordées, en diminuant potentiellement le chiffre d'affaires de la SAP au titre de la délégation, grèvent la redevance et la taxe sur les remontées mécaniques perçues par le SIGP et les communes membres.

Le nombre de journées skieur gratuites accordées est retracé dans le rapport annuel du délégataire. En excluant les gratuités accordées aux enfants de moins de 6 ans, et en prenant pour base le prix moyen d'une journée skieur, ces gratuités représentent plus de 100 000 journées skieur par an, soit une perte de chiffre d'affaires potentielle, suivant les années entre 2,7 et 3 M€ HT par an, soit autour de 4 % du chiffre d'affaires total.

La perte de chiffre d'affaires induit une perte de redevance de 150 000 € environ par an, à laquelle s'ajoute une perte de taxe sur les remontées mécaniques de plus de 40 000 € par an.

Tableau 21 : Valorisation des forfaits gratuits

HT en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre de JS gratuites	108 844	103 191	109 390	106 330	104 809	112 847	101 024	101 564
Prix moyen HT de la JS	25,4	26,0	25,9	26,4	27,2	27,3	27,6	27,8
CA perdu	2 764 311	2 679 677	2 834 498	2 807 272	2 850 392	3 080 699	2 792 341	2 819 506
CA total	66 943 000	66 420 000	63 350 000	68 180 000	69 402 000	66 729 000	67 155 000	68 905 000
% CA perdu / CA total	4,1 %	4,0 %	4,5 %	4,1 %	4,1 %	4,6 %	4,2 %	4,1 %
Redevance perdue	152 037	147 382	155 897	154 400	156 772	169 438	153 579	155 073
Taxe loi Montagne perdue	41 465	40 195	42 517	42 109	42 756	46 210	41 885	42 293

Source : calculs CRC d'après données SAP

3.4.4.5- L'absence de mise en place de servitudes de passage sur le domaine skiable

Afin de garantir le bon fonctionnement du service des remontées mécaniques, la loi n° 85-30 du 9 janvier 1985 relative au développement et à la protection de la montagne dite « Loi Montagne » prévoit[36] la mise en place de servitudes de passage spécifiques appliquées aux propriétés privées inclues dans le périmètre du domaine skiable.

La loi prévoit[37] cette possibilité en contrepartie du versement, au propriétaire, d'une indemnité uniquement dans le cas où ce dernier subi du fait de la servitude « *un préjudice direct, matériel et certain* ». « *Cette indemnité est à la charge du bénéficiaire de la servitude. La demande d'indemnité doit, sous peine de forclusion, parvenir à la commune, au groupement de communes, au département ou au syndicat mixte bénéficiaire de la servitude dans un délai d'un an à compter de la date où le dommage a été causé ou révélé* ».

Le SIGP n'a pas mis en place de servitudes de passage, la distribution de forfaits gratuits aux « gens du pays » et à leurs descendants tenant lieu, selon lui, d'indemnisation.

3.5- La politique marketing du délégataire

Certains aspects de la politique marketing du délégataire apparaissent de nature à altérer la maîtrise, par le SIGP, de la délégation. C'est le cas de l'octroi de remises commerciales de volume par le délégataire qui, outre qu'elles constituent potentiellement une rupture d'égalité entre les usagers, échappent largement aux instances syndicales.

De même, la définition par le délégataire de produits globaux avec d'autres domaines skiables qu'il gère par ailleurs limite elle aussi le pouvoir tarifaire du syndicat, et interroge quant aux modalités d'une remise en concurrence.

3.5.1- Les remises commerciales

3.5.1.1- Les remises commerciales, part très importante du chiffre d'affaires

Les remises commerciales désignent la pratique d'une tarification des forfaits de remontées mécaniques dérogeant aux tarifs dits « publics », qui eux sont applicables aux usagers achetant directement leur forfait au délégataire.

Ces remises, dont les forfaits sont commercialisés via des intermédiaires entre le délégataire et l'usager, généralement des tours opérateurs et hébergeurs, font l'objet de conventions entre le délégataire (à ce titre « fournisseur ») et les intermédiaires (à ce titre « distributeurs » ou « grossistes »).

Toutes les conditions particulières de vente des forfaits remisés entre la SAP et chacun de ses intermédiaires sont définies dans une « convention entre fournisseur et distributeur », dont les règles sont fixées par l'article L. 441-7 du code de commerce.

---

[36] Article 53 et L. 342-20 du code du tourisme : « *Les propriétés privées ou faisant partie du domaine privé d'une collectivité publique peuvent être grevées, au profit de la commune, du groupement de communes, du département ou du syndicat mixte concerné, d'une servitude destinée à assurer le passage, l'aménagement et l'équipement des pistes de ski et des sites nordiques destinés à accueillir des loisirs de neige non motorisés organisés, le survol des terrains où doivent être implantées des remontées mécaniques, l'implantation des supports de lignes dont l'emprise au sol est inférieure à quatre mètres carrés, le passage des pistes de montée, les accès nécessaires à l'implantation, l'entretien et la protection des pistes et des installations de remontée mécanique, et, lorsque la situation géographique le nécessite, les accès aux sites d'alpinisme, d'escalade en zone de montagne et de sports de nature au sens de l'article 50-1 de la loi n° 84-610 du 16 juillet 1984 précitée ainsi que les accès aux refuges de montagne. Une servitude peut être instituée pour assurer, dans le périmètre d'un site nordique, le passage, l'aménagement et l'équipement de pistes de loisirs non motorisés en dehors des périodes d'enneigement.* ».

[37] Article 54 et L. 342-24 et suivants du code du tourisme.

En ce qui concerne les relations entre la SAP et Paradiskitour, elles relèvent d'une « convention entre fournisseur et grossiste[38] » dont les règles sont fixées par l'article L. 441-7-1 du code de commerce.

Elles s'inscrivent dans des conditions générales de vente, fixées par catégories, que la SAP est tenue de communiquer à tous ses partenaires, en vertu de l'article L. 441-6 du code de commerce.

Ces forfaits vendus aux intermédiaires avec remise sont liés à la délivrance d'une autre prestation ciblée (hébergement, transport par bus, animation). Le taux de remise est fonction de la nature de la prestation annexe proposée, et du volume de journées skieurs acheté par chaque intermédiaire. Plus le volume de journées skieurs acheté par l'intermédiaire est élevé, plus le taux de remise est important.

Par exemple, un professionnel du tourisme achetant à la SAP 480 journées skieurs bénéficiera d'une remise de 8 % sur les forfaits. Ce taux peut atteindre jusqu'à 20 % pour un volume de plus de 30 000 forfaits.

Certains intermédiaires bénéficient d'un taux de remise particulièrement important, comme les organisateurs de sorties de ski à la journée (via un bus), avec des taux allant de - 14 % à - 70 % pour 200 journées de ski achetées, ou de certains centres de loisirs, qui bénéficient d'un prix forfaitaire[39] d'une journée de ski pouvant aller jusqu'à 10,07 € au-delà de 43 000 journées achetées à la SAP et revendues auprès de leur clientèle.

Tableau 22 : Taux de remise selon le type d'intermédiaire et les volumes achetés

Intermédiaire	Type de prestation annexe	Volume acheté	Taux de remise
Professionnels du tourisme	Hébergement	480 – 1 999	8 %
		2 000 – 5 999	12 %
		6 000 – 14 999	14 %
		15 000 – 29 999	18 %
		>30 000	20 %
Professionnels du tourisme social	Hébergement	480 – 1 999	10 %
		2 000 – 5 999	14 %
		6 000 – 14 999	18 %
		15 000 – 29 999	20 %
		>30 000	22 %
Centres de loisirs pour public scolaire	Hébergement	Néant	Entre 50 % et 75 %
Organisateurs de sorties de ski à la journée	Transport par bus	>200	Entre 14 % et 70 %
Centres de séjours et de vacances	Hébergement + loisirs		
Centre X		>74 195	Prix journée à 16,29€
Centre Y		>30 750	Prix journée entre 10,07 € et 29,53 €
Séminaires	Hébergement + séminaire d'entreprise	15-29	8 %
		>30	14 %
Ecoles de ski	Cours de ski	Néant	Entre 35 % et 47 %

Source : CRC d'après SAP

Les principaux intermédiaires de la SAP bénéficiant de forfaits remisés sont des agences de voyage et des centres de séjours.

[38] « Un grossiste s'entend de toute personne physique ou morale qui, à des fins professionnelles, achète des produits à un ou plusieurs fournisseurs et les revend, à titre principal à d'autres commerçants, grossistes ou détaillants, à des transformateurs ou tout autre professionnel qui s'approvisionne pour les besoins de son activité. » (art. L. 441-7-1 du Code de commerce).

[39] Quel que soit le nombre de jours consécutifs consommés.

En 2014-2015, le nombre de journées de ski à la Plagne via des tarifs remisés ont représenté 41,6 % du total des journées skieurs (soit 1 010 893 JS sur 2 429 598 JS), et 40,1 % du total du chiffre d'affaires (28 210 738 € sur 70 326 788€)[40].

Le prix moyen TTC de la journée de ski au tarif public était de 34,48 € pour la saison 2014-2015 ; pour la journée de ski facturée aux intermédiaires, ce prix moyen était de 27,91 €, soit une différence de 6,57 €.

En revalorisant le chiffre d'affaires de journées de ski avec remise au niveau des journées de ski à tarif public, celui-ci ne serait pas de 28 210 738 €, mais de 34 855 590 €, soit une différence de 6 644 853 €.

3.5.1.2- Une pratique dont le SIGP est informé

La pratique des remises commerciales est évoquée dans le cadre des relations contractuelles entre l'autorité délégante et le délégataire à l'article 5 de l'avenant n° 2 à la convention de concession, qui stipule que « *Le délégataire communiquera au SIGP, pour information, les tarifs particuliers qu'il aura consentis pendant la saison en cours, au plus tard le 30 avril »*

Par ailleurs, à chaque délibération du SIGP portant approbation des tarifs pour l'année est mentionné le fait que le SIGP : « *Accepte que la SAP, si elle le souhaite, applique à ses clients des remises commerciales sur les tarifs publics, en fonction des volumes de vente effectués »*.

Ainsi qu'il a été rappelé (cf. supra), la tarification du service des remontées mécaniques relève de l'autorité de l'organe délibérant, y compris lorsque l'exploitation du service est déléguée à un tiers[41].

A ce titre, la convention qui régit cette délégation doit mentionner « *les tarifs à la charge des usagers et précise l'incidence sur ces tarifs des paramètres ou indices qui déterminent leur évolution »*[42]*.*

La véritable relation contractuelle pour encadrer ces remises commerciales intervient donc exclusivement entre le délégataire et ses intermédiaires. La chambre constate que le SIGP ne dispose pas de droit de regard ou de contrôle sur ces ventes intermédiées.

La notion de « tarif préférentiel », mentionnée par voie d'avenant dans la convention, est discutable. En effet, pour les forfaits vendus avec remise commerciale aux intermédiaires, il est impossible d'estimer le prix payé *in fine* par les usagers pour lesdits forfaits dans le cadre d'un forfait global incluant des prestations distinctes d'hébergement et/ou de transport. En réponse à la chambre, le délégataire estime en effet que : *« l'opérateur détermine librement sa politique commerciale, en tant que « distributeur indépendant » au sens du code de commerce, étant donc seul arbitre de la rétrocession de tout ou partie de la remise au client final »*.

L'intermédiaire a donc toute latitude pour répercuter, ou non, la remise sur sa prestation globale, et dégager ainsi sur ces forfaits remisés un bénéfice qui n'est pas connu.

---

[40] Source p.14 du rapport annuel 2014-2015.

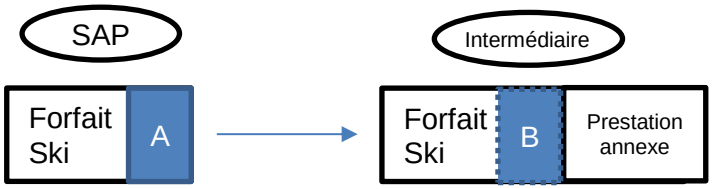
[41] L'article L. 2121-29 du CGCT (auquel renvoie l'article L. 5211-1du CGCT applicable aux syndicats intercommunaux) éclairé par l'arrêt CE 10 juillet 1954 Brouillard pose le principe de la compétence du conseil municipal pour la fixation des tarifs des services municipaux délégués. Principe renforcé par l'article 7, III de la loi LOTI et précisé par CAA Lyon, 20 mai 1999, SA Comalait qui méconnaît le droit pour le délégataire de fixer les tarifs lui-même et sans l'accord de la Collectivité.

[42] L. 1411-2 du CGCT.

La chambre constate que le SIGP ne délibère ni sur les conditions de fixation des taux de remise, ni sur les taux eux-mêmes. Par ailleurs, il n'est pas en mesure de connaître le prix de vente final des forfaits remisés aux usagers, qui demeure un tarif à la charge des usagers du service des remontées mécaniques. Sur ce dernier point, cette pratique contrevient au principe d'approbation par le délégant des tarifs applicables aux usagers, qui découle de l'article L. 2121-29 du CGCT.

Au surplus, dans la mesure où le prix de vente final à l'usager peut être supérieur au prix de vente intermédiée, une marge sur le forfait remisé peut être réalisée par les partenaires commerciaux de la SAP (sur la base de 6 644 853 €, *cf. supra*). Cette marge, dont le montant global n'est pas valorisable, représente une fuite possible du chiffre d'affaires au profit de ces partenaires commerciaux.

Schéma 11 : Illustration de la marge potentielle réalisée par chaque intermédiaire



A = Part remisée
B = marge potentielle de l'intermédiaire sur A

La chambre recommande au SIGP d'approuver par délibération les principes et les niveaux de taux de remise accordés par la SAP à ses intermédiaires, par catégorie de prestation annexe. Cette délibération doit être assortie d'un compte-rendu annuel évaluant la politique des tarifs remisés.

En réponse à la chambre, le SIGP a assuré que le délégataire s'était engagé à transmettre pour validation la grille tarifaire déterminant la politique de remise en volume. La chambre rappelle à cet égard que cette validation doit consister en une approbation de la grille tarifaire par délibération des membres de l'organe délibérant du SIGP.

3.5.1.3- Une potentielle rupture d'égalité entre les usagers

L'existence de tarifs différenciés (ici via des taux de remise) entre les usagers d'un même service public (ici les remontées mécaniques) est susceptible de constituer une rupture d'égalité entre les usagers. Il est de jurisprudence constante que pour introduire des disparités de tarifs, il faut soit une différence de situation appréciable entre les usagers, soit l'existence de « certaines nécessités d'intérêt général en rapport avec les conditions d'exploitation du service concerné »[43].

Le Conseil d'État a validé la possibilité de plusieurs tarifs de base pour un SPIC[44], sous réserve d'un objectif d'intérêt général lié aux conditions d'exploitation du service, en l'espèce la nécessité d'améliorer la rentabilité du service et d'adapter ses tarifs à la concurrence[45].

Dans le cas présent, aucune motivation ne ressort de la convention, des avenants et des délibérations approuvant les tarifs pour justifier de la pratique des tarifs remisés.

[43] Principe réaffirmé de manière constante par la jurisprudence administrative depuis l'arrêt CE Denoyez et Chorques du 10 mai 1974, requête n° 8803288148.
[44] Par un avis du 24 juin 1993, le Conseil d'État s'est prononcé sur la légalité en la validant, au regard du principe d'égalité des usagers devant le service public, de la mise en place par la SNCF d'une pluralité de tarifs de base et d'une modulation de ceux-ci en fonction de la fréquentation des lignes.
[45] Ces nécessités d'intérêt général ressortent, dans l'avis cité, du cahier des charges de la SNCF.

L'amélioration de la rentabilité du service pour le délégataire n'est pas une nécessité au regard de sa rentabilité déjà élevée (*cf. supra*). Quant à l'adaptation des tarifs à la concurrence, par rapport aux autres grandes stations de ski, les tarifs publics entre celles-ci sont sensiblement proches, et en augmentation constante. La réalité de la concurrence tarifaire entre ces stations via la pratique des tarifs remisés reste à démontrer.

En tout état de cause, certaines précautions doivent être mises en œuvre pour que les différenciations tarifaires n'engendrent pas une rupture d'égalité entre les usagers:

- un écart maximum entre les tarifs publics de base et les tarifs remisés à l'usager les plus bas ;
- une information complète de tous les usagers de tous les tarifs existants, qu'ils relèvent d'une tarification générale ou d'une tarification remisée.

3.5.2- Le produit Paradiski

3.5.2.1- Le produit Paradiski, forfait mis en place par le biais du Vanoise Express

Le forfait Paradiski donne un accès aux domaines de la grande Plagne, des Arcs et de Peisey Vallandry, reliés par le téléphérique « Vanoise Express » depuis décembre 2003.

Ce téléphérique, qui dispose de la plus grande capacité du monde (soit 200 personnes sur 2 étages, juste derrière le téléphérique de la baie de Ha Long au Viêt-Nam), peut transporter 2 000 personnes par heure.

Image 1

Source : Internet

L'achat d'un forfait Paradiski donne aux usagers la possibilité d'utiliser sans frais supplémentaires ce téléphérique.

Le téléphérique est toutefois accessible pour les piétons en tant que tel, et indépendamment de l'usage des domaines skiables reliés. Le tarif piéton est de 7 € pour aller simple, et 13 € pour un aller-retour. Cette possibilité est toutefois fort peu utilisée, le chiffre d'affaires généré à ce titre étant, chaque année, inférieur à 5 000€ TTC.

Les recettes liées aux forfaits Paradiski représentent plus du tiers des ventes de forfaits ski et piétons réalisées sur le domaine de La Plagne en hiver (23,9 M€ TTC de forfaits Paradiski vendus en 2015 par la SAP, pour 70,3 M€ TTC de recettes liées à la vente hiver ski piétons).

Ce produit résulte d'une volonté du SIGP et de la SAP, dès la signature de la convention, de développer les liaisons du domaine skiable concédé avec d'autres domaines, extérieurs au périmètre de la délégation[46].

Par avenant n°3[47] signé le 27 janvier 2001 et approuvé par délibération du 18 juillet 2000, a été actée la réalisation par le délégataire, la SAP, et plus précisément par son subdélégataire, la SELALP[48], de la liaison téléportée entre les massifs de La Plagne et des Arcs. Il s'agit donc du téléphérique Vanoise Express créant le domaine relié Paradiski.

Cet avenant désigne le Vanoise Express et les bâtiments des gares comme « biens de reprise[49] ».

A cet effet, une convention de mise à disposition de services et de moyens a été signée le 8 janvier 2001 entre les deux autorités organisatrices des stations des Arcs Peisey Vallandry et de La Plagne : le Sivom Landry Peisey- Nancroix et le SIGP.

Le SIGP y est désigné comme autorité organisatrice du Vanoise Express[50]. L'exploitant de l'ouvrage est la SAP, pour une durée correspondant à la concession principale entre le SIGP et la SAP.

Cette convention précise les moyens et services mis à disposition pour la réalisation du Vanoise Express, qui se limitent à une mise à disposition du foncier nécessaire.

Cette convention crée par ailleurs un comité de suivi, composé initialement du SIGP et du SIVOM, et récemment élargi[51] aux communes de Bourg-Saint-Maurice et de Villaroger, constituant les deux autres autorités délégantes sur le domaine des Arcs. Il se réunit annuellement[52] et la séance fait l'objet d'un compte-rendu. Son rôle est de « suivre la mise en œuvre de la liaison entre le domaine des Arcs et celui de La Plagne ainsi que son fonctionnement ».

Sont notamment discutés dans ce comité de suivi les tarifs du produit Paradiski, après proposition concertée des deux sociétés exploitantes.

L'approbation du tarif du forfait Paradiski fait l'objet de la délibération annuelle du SIGP fixant la grille tarifaire publique.[53]

Tableau 23 : Comparaison tarifs forfaits de base Paradiski et La Plagne 2015-2016

	Demi-journée	Journée	6 jours	13 jours
La Plagne	40€	50€	246€	533€
Paradiski	45,5€	57€	291€	623€

Sources : Grilles tarifs publics

[46] Article 8 alinéa 6 de la convention : *L'autorité organisatrice s'engage à rechercher toutes les possibilités de liaison avec les massifs voisins en cours d'équipements, LES ARCS, TIGNES, VAL D'ISERE, LES TROIS VALLEES, etc…* Article 9 de la convention : *Le concessionnaire s'engage à prendre l'exploitation de tous les engins de remontées mécaniques actuels et futurs, y compris dans le cas où la propriété de certains engins ne reviendrait pas au concessionnaire y compris tous les engins de remontées mécaniques situés hors du périmètre concédé réalisé ou à réaliser, après que ces engins aient fait l'objet d'un accord pour ceux qui restent à réaliser sur le tracé, le type, leurs coûts de financement et d'exploitation*. Article 11 alinéa 1 idem.

[47] A la convention de concession de 1987.

[48] un cahier des charges a à cet effet été signé les 19-20 février 2001 ainsi qu'une convention de subdélégation entre la SAP et la SELALP, filiale de la Compagnie des Alpes, le 4 juillet 2002, laquelle a pris fin le 18 août 2008.

[49] Les biens de reprise sont ceux qui, utiles à la concession, peuvent revenir à la collectivité délégante moyennant une indexation. Cf. au § 3-6-2.

[50] Article 1er de la convention de mise à disposition de services et de moyens du 8 janvier 2001.

[51] Par convention du 13 février 2013 qui prévoit 4 représentants pour le SIVOM et le SIGP et deux représentants pour les deux autres communes, au sein du comité de suivi lequel se réunit autant de fois que nécessaire.

[52] Aucun compte-rendu pour les années 2012 et 2013 n'a été produit.

[53] « *avec en amont de la présentation des projets de tarifs au comité syndical, la présentation de ceux-ci lors d'une réunion du Comité de pilotage du Vanoise Express ».*

3.5.2.2- Un principe de répartition des charges du Vanoise Express non approuvé par le SIGP

La répartition des charges du Vanoise Express entre les délégataires n'est fondée sur aucune base contractuelle impliquant une autorité délégante, mais par le biais d'une « convention générale de passage sur la Vanoise Express » entre les sociétés SAP et ADS, signée le 26 avril 2011[54].

Le principe acté par cette convention est la répartition des charges entre la SAP et ADS, à raison de la proportion des usagers de l'un et l'autre domaine utilisant le Vanoise Express.

La SAP assurant l'exploitation effective du Vanoise Express, cette répartition donne lieu à un système de refacturation d'une partie des charges à ADS.

Il a été constaté par les deux sociétés que la proportion des passages enregistrés dans les gares du Vanoise Express étaient les suivantes :

Tableau 24 : Charges réparties en fonction des passages enregistrés

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Charges majorées de 8 %	2 034 712 €	1 928 134 €	1 965 349 €	1 972 462 €	1 921 400 €	1 937 632 €
Montant des charges SAP	1 097 727 €	1 089 203 €	1 066 398 €	1 088 996 €	1 066 953 €	1 084 299 €
Part des charges SAP	53,95 %	56,49 %	54,26 %	55,21 %	55,53 %	55,96 %
Montant des charges ADS	936 985 €	838 931 €	898 951 €	883 466 €	854 447 €	853 333 €
Part des charges ADS	46,05 %	43,51 %	45,74 %	44,79 %	44,47 %	44,04 %
Nombre de passages	474 443	506 431	499 042	490 665	454 532	476 300
Charges / passager	4,2 €	3,8 €	3,9 €	4 €	4,2 €	4,1 €

Sources : CRC d'après SAP

La SAP facture donc à ADS, annuellement, 46 % des charges du Vanoise Express, sur la base de 108 % des frais directs et indirects d'exploitation.

Le coût (majoré de 8 %) par passage du Vanoise Express est d'environ 4 €, somme inférieure à la différence entre le forfait 1 journée Paradiski et le forfait 1 journée la Plagne (7 € d'écart).

Le principe et les modalités de répartition des charges d'exploitation du Vanoise Express devraient figurer dans la convention de DSP entre le SIGP et la SAP, et les frais effectivement engagés chaque année dans le rapport annuel.

3.5.2.3- Une répartition du chiffre d'affaires de Paradiski sans lien avec la fréquentation des domaines respectifs

Le principe de répartition du chiffre d'affaires au titre du forfait Paradiski ne fait l'objet d'aucun document contractuel. Le SIGP a précisé à la chambre qu'il n'intervenait pas pour fixer les modalités de la répartition du chiffre d'affaires.

La ventilation des recettes des forfaits Paradiski suit le cursus de vente, à savoir que chaque produit de vente est rattaché au point de vente émetteur du titre de transport et par répercussion à la société d'exploitation délégataire dont dépend le point de vente. A ce titre, la SAP encaisse 55 % des recettes et ADS (délégataire du domaine des Arcs) 45 %[55].

Si cette répartition permet de ventiler les recettes en fonction du rattachement des usagers à La Plagne ou aux Arcs, elle présente l'inconvénient de ne pas prendre en compte l'utilisation effective par les skieurs des remontées mécaniques propre à chaque délégation.

[54] Renouvelable par tacite reconduction jusqu'à la date la plus proche d'expiration d'une des conventions de DSP.
[55] Chiffres communiqués par le SIGP et la SAP lors des rencontres sur place, qui correspondent au ratio de répartition de charges lui-même calculé sur le nombre de passages skieurs.

L'alternative serait une clef de répartition sur la base des moments de puissance des installations des domaines respectifs. Il s'agit d'ailleurs du système retenu, du côté des Arcs-Peisey-Vallandry, pour la répartition du chiffre d'affaires généré par le forfait Paradiski entre les différentes autorités délégantes.

Le principe de répartition actuel des recettes résulte d'une logique de filiales appartenant au même groupe, la CDA, lequel bénéficie du rendement global. Cette répartition déconnectée de l'utilisation réelle des remontées mécaniques propres à chaque délégation est de nature à introduire un biais dans l'équilibre économique du contrat liant le SIGP et la SAP.

La chambre recommande donc d'établir une répartition des recettes selon le moment de puissance, plus propice à une remise en concurrence de la délégation.

En outre, ce principe de répartition du chiffre d'affaires du produit Paradiski, à l'instar du principe de répartition des charges du Vanoise Express (*cf. supra*) devrait figurer dans la convention de DSP.

3.5.2.4- Des problématiques similaires pour le futur forfait « Alpine Legends »

A l'instar des forfaits Paradiski, le SIGP s'apprête à proposer pour la saison 2017-2018 le produit « Alpine Legends » qui permettra l'accès à un domaine supplémentaire : celui des 3 Vallées, en plus des domaines inclus dans Paradiski et l'espace Val d'Isère Tignes (Espace Killy). Contrairement à Paradiski, ces trois massifs ne sont pas des domaines reliés. Le principe de la mise en place de ce forfait a été acté par délibération du SIGP du 16 juin 2015, qui en a approuvé le tarif (340 € pour 6 jours).

En l'absence apparente de services associés, le forfait ainsi proposé présente un prix supérieur à l'achat de 6 forfaits à la journée tous domaines partenaires confondus.

Par ailleurs, la délibération entérine le principe de deux journées gratuites sur les domaines partenaires d'Alpine Legends, pour un forfait saison acheté sur l'un de ces domaines.

Le SIGP devra veiller, si le produit est mis en place pour la Plagne, à intégrer dans la convention de DSP le principe d'une répartition des recettes du produit Alpine Legends en lien avec la fréquentation réelle des domaines[56].

Les autorités délégantes devront trouver un cadre adapté pour débattre et se concerter sur ces principes.

3.5.3- Un produit « ski à la carte » présentant des risques juridiques et financiers

3.5.3.1- Présentation du dispositif « ski à la carte »

Le précédent rapport de la chambre notait la gestation, en 2008, d'un nouveau produit multi-sites, le produit « Holiski », proposé alors par la Compagnie des Alpes et pour lequel la SIGP avait fait connaître sa réticence.

Le rapport (p. 25-26) observait qu'une trop grande dépendance de la Plagne à l'égard de produits tels que Holiski rendrait très difficile le choix, à l'expiration de la convention, d'un autre exploitant que le concessionnaire actuel.

Le produit Holiski, renommé « ski à la carte » a été proposé à partir d'octobre 2009.

Il permet un accès à des stations appartenant toutes à la Compagnie des Alpes.

[56] Ce qui n'est pas ce qui se profile selon une réponse de la SAP « Le produit de la vente sera conservé par le domaine vendeur et ce quel que soit le canal de vente ».

Tableau 25 : Participations de la CDA dans les domaines partenaires de « ski à la carte »

Domaine skiable	*Délégataire Filiale CDA*	*Participations Maison-mère CDA*
La Plagne	SAP	100 %
Les Arcs	ADS	97,24 %
Peisey Vallandry		
Tignes	STGM	77,78 %
Val d'Isère	STVI	100 %
Grand Massif Flaine/Samoëns-Morillon-Carroz	GMDS	80,95 %
Serre Chevalier Vallée	SCV	100 %
Les Deux Alpes	DAL	98,13 %

Source : CRC d'après Scores et décisions

Le produit « ski à la carte » donne accès à l'ensemble du domaine skiable géré par la Compagnie des Alpes, sauf la partie du domaine skiable des 3 Vallées gérée par celle-ci (Méribel et Les Ménuires).

Les domaines du « ski à la carte » se situent à des distances plus ou moins lointaines, réparties dans les Alpes du Nord et les Alpes du Sud.

La mise en œuvre de ce service correspond donc davantage à une logique de groupe (la CDA) qu'à une logique territoriale.

A partir de la saison 2016-2017, trois stations supplémentaires, non contrôlées par la Compagnie des Alpes, sont « associées » au produit sans y être « intégrées ». En contrepartie d'actions de communication en leur faveur et de réductions tarifaires sur le domaine « ski à la carte », ces stations acceptent d'accorder aux abonnés « ski à la carte » une journée sur leurs domaines à tarif réduit. Leurs domaines ne font pas partie du système « ski à la carte » étant donné qu'elles ne peuvent proposer à leurs usagers l'abonnement.

Il s'agit des stations suivantes :

Tableau 26 : Stations partenaires du dispositif « ski à la carte »

Domaine skiable	*Délégataire*
Sainte Foy Tarentaise	Sainte Foy Tarentaise Loisirs Développement (sans lien CDA)
Pralognan La Vanoise	SOGESPRAL DSV (17% Compagnie des Alpes)
La Rosière	DSR (80% SOFIVAL, 20% Compagnie des Alpes)

Source : CRC

Le dispositif « ski à la carte » fonctionne de la manière suivante.

L'usager souscrit un abonnement au montant unique auprès de l'exploitant délégataire de son choix[57], la redistribution du chiffre d'affaires généré par l'abonnement étant affecté exclusivement auprès de l'exploitant émetteur de l'abonnement (le commissionnaire). L'usager utilise le support carte abonnement pour valider son forfait, directement auprès de bornes d'accès aux remontées mécaniques de tous les délégataires partenaires, sans passage en caisse. Il est fidélisé à travers un système de remise sur la tarification des forfaits journaliers.

Une facturation mensuelle unique auprès de l'usager est produite par l'exploitant émetteur de l'abonnement.

[57] L'usager indique par téléphone ou sur le site www.skialacarte.fr sa station de rattachement, les recettes de l'abonnement sont attribuées au délégataire émetteur du produit d'abonnement rattaché à la station choisie par l'usager.

La facturation des journées skiées est établie sur la base des grilles tarifaires remontées mécaniques propres à chaque exploitant partenaire, avec une remise variable de 10 % à 40 %, le taux de remise le plus courant étant 15 %, sur la journée de ski.

3.5.3.2- La non approbation des tarifs « ski à la carte » par le SIGP

Le dispositif « ski à la carte » fait l'objet d'une convention entre les délégataires partenaires signée en 2009[58], intitulée « contrat de partenariat et de commissionnaire ski à la carte ».

L'abonnement « ski à la carte » s'élève à 29 € pour les usagers de 18 à 64 ans, et est valable pour une saison. Trois autres abonnements existent selon l'âge (moins de 18 ans : 0 €, plus de 64 ans : 15 €) ou la qualité de l'usager (tarif préférentiel « filleul » : 23 €).[59]

Un tarif « filleul » s'applique à l'usager parrainé par un autre usager, lequel bénéficie alors d'une remise de 6 € sur son abonnement.

Tableau 27 : Comparaison entre les tarifs publics et ski à la carte pour la saison 2016/2017

Date	Tarif public 1J	Tarif public 7J consécutifs	Tarif Ski à la carte
Dimanche	50 €		42,5 €
Lundi	50 €		42,5 €
Mardi	50 €		42,5 €
Mercredi	50 €		42,5 €
Jeudi	50 €		42,5 €
Vendredi	50 €		42,5 €
Samedi	50 €		**30 €**
Total 7J	350 €	299 €	285 €

Source : www.skialacarte.fr

Pour un usager adulte, un abonnement ski à la carte (29 €) devient plus intéressant, sur une saison, que le paiement de journées non consécutives au tarif public 1 journée, à partir de la 4ème journée.

Existe par ailleurs une dégressivité tarifaire au-delà d'un certain nombre de jours de ski consommés pour fidéliser les usagers. La remise sur volume prévue par les délégataires partenaires consiste à facturer à un euro la 9ème journée de ski puis la cinquième suivante ainsi de suite (les 14èmes, 19ème, 24èmes etc…journées de ski sont facturées un euro à l'usager)[60]. La journée ski à la carte revient en moyenne à 38 € à partir du 9ème jour puis 36,5 € à partir du 14ème jour, contre 50 € pour le tarif public.

D'autres principes[61] de réductions tarifaires sont prévus à la même convention et résultent de partenariats avec d'autres sociétés : réduction tarifaire offerte aux usagers en cas de souscription de l'Assurance Carré Neige Liberté auprès du comité de ski de Savoie[62], réduction de 15 % du forfait journée sur un domaine skiable extérieur au périmètre « ski à la carte » (stations La Rosière, Sainte Foy Tarentaise et Pralognan, mentionnées plus haut).

Ces réductions tarifaires constituent des tarifs applicables aux usagers, qui doivent être approuvés par le conseil syndical du SIGP, conformément à l'article L. 2121-29 du CGCT.

En particulier, doivent être approuvés la tarification des abonnements ski à la carte, les taux de remise auxquels donne droit l'abonnement et le principe de la dégressivité tarifaire.

[58] Pour une durée de douze mois renouvelable par tacite reconduction, cf article 21 du « contrat de partenariat et de commissionnaire ski à la carte ».
[59] Article 3.3.1et 11.2 du « contrat de partenariat et de commissionnaire ski à la carte ».
[60] Article 11.1 du « contrat de partenariat et de commissionnaire ski à la carte ».
[61] Article 12 du « contrat de partenariat et de commissionnaire ski à la carte ».
[62] Association Loi 1901.

3.5.3.3- Des principes de répartition du chiffre d'affaires indépendants de l'équilibre économique de la délégation

La part des ventes des journées de ski à la carte représente 1,3 % du chiffre d'affaires annuel[63] de l'activité domaine skiable hiver de la SAP en 2015.

Pour la saison 2014-2015, la SAP a pour sa part vendu 2 846 abonnements pour 20 781 journées skiées et réalisé un chiffre d'affaires de 808 839 € HT, abonnements inclus.

Les règles de répartition du chiffre d'affaires entre les exploitants sont les suivantes.

Le produit de la vente des forfaits est redistribué par l'exploitant qui l'a encaissé (c'est-à-dire celui qui a vendu l'abonnement) auprès de l'exploitant du domaine skiable où la journée de ski est consommée, à la différence du produit Paradiski. Cette répartition apparaît la plus pertinente économiquement et assure une juste ventilation des recettes par domaine skiable délégué.

Toutefois, le principe de répartition de la perte de chiffre d'affaires résultant de la journée à 1 € (les 9ème, 14ème, 25ème journées consommées sont facturées 1 €) apparaît bien moins équitable. Elle est supportée par l'exploitant du domaine skiable[64] où la journée à 1 € est consommée, sans répartition solidaire du non encaissement d'un forfait journée. Les exploitants relevant tous de la CDA, l'absence de ventilation de perte de chiffres d'affaires repose sur une logique de rendement global au profit du groupe.

Concernant l'abonnement (29 €), la totalité du montant est affectée à l'exploitant dont dépend le lieu (physique ou virtuel) de vente du titre, sans ventilation du chiffre d'affaires « abonnement » en fonction des stations de ski fréquentées. Ce principe de répartition peu équitable ne participe pas à l'économie du contrat entre la SAP et le SIGP car il repose sur des mécanismes de réciprocité entre filiales appartenant au même groupe.

Un système de répartition plus équitable entre les différentes sociétés partenaires, qu'elles soient ou non, à l'avenir, filiales de la Compagnie des Alpes, consisterait, pour les abonnements et la dégressivité tarifaire, à répartir le produit ou la perte en fonction de la part de journées skieurs ski à la carte consommées sur chaque domaine.

3.5.3.4- Une intervention exclusive du prestataire CDA Ski Diffusion dans l'intérêt économique du groupe CDA

4.5.3.4.1. Un système d'exploitation et des prestations associées confiées par contrat à CDA Ski Diffusion

Deux types de conventions constituent la base juridique de la mise en place du système « ski à la carte » entre les exploitants, filiales du groupe Compagnie des Alpes.

Le premier contrat « de partenariat et de commissionnaire ski à la carte » signé en 2009 entre tous les délégataires concernés[65] a pour objet :

- de fixer les modalités de commercialisation et de refacturation de l'abonnement et des journées skieurs (développées ci-avant : fidélisation par l'abonnement, tarifs remisés, dégressifs, couplés à d'autres services offerts, règles de répartition du chiffre d'affaires) ;

[63] Part forfaits : 753 437 €HT - part retraitée (impayée 368 € et parrainage 4 049 €) + part abonnements 59 859 € HT, extrait du Grand Livre compte 706113). Le CA RM hiver est de 63 935 000€ HT (cf. compte de résultat).
[64] et donc par le contrat de délégation qui lui est propre et dont l'équilibre économique est affecté.
[65] D'une durée de 12 mois, renouvelable tacitement.

- d'engager chacune des parties à souscrire auprès de CDA ski diffusion (filiale du groupe détenue à 100 %) la licence d'exploitation de la technologie Holiski, pour la mise en œuvre du système ski à la carte.

Le second contrat « de mise à disposition du service applicatif et de la technologie Holiski » passé entre CDA Ski Diffusion, et chaque délégataire a pour objet de faire bénéficier chaque exploitant du progiciel Holiski. Le progiciel, protégé par une licence, a été conçu sur mesure. Il permet de proposer la vente en ligne des abonnements ski à la carte, l'interface avec le système de contrôle d'accès aux bornes[66], l'interface avec le système d'information comptable pour la facturation, enfin l'exploitation de bases de données (nombre d'adhésions souscrites, de consommations réalisées etc.).

Dans le cadre de ce second contrat, CDA Ski Diffusion détient, pendant la durée de l'accord, l'exclusivité de la prestation rendue et aucun autre concurrent ne peut proposer de solution technologique similaire ou améliorer celle d'Holiski (article 2).

Le second contrat confie par ailleurs à CDA Ski Diffusion des prestations dites associées : le service de paiement en ligne des adhésions par les clients via Holiski, la facturation au client, l'encaissement, la gestion de la relation client (centre d'appel téléphonique), la fourniture des cartes etc. pour lesquelles une rémunération distincte est prévue.

4.5.3.4.2. Des modalités de rémunération propres à une relation filiales-groupe

En contrepartie des prestations effectuées, CDA Ski Diffusion est rémunérée annuellement (par versement trimestriel).

Pour 2014-2015, les honoraires payés à CDA Ski Diffusion s'élèvent à 150 000 € HT et représentent 19 % du chiffre d'affaires hors taxe réalisé par la SAP pour « ski à la carte »[67].
Si le dispositif « ski à la carte » ne constitue que 1,3 % du chiffre d'affaires des remontées mécaniques en hiver, il génère 6 % des prestations facturées par la Compagnie des Alpes au titre des prestations groupe[68].

A cet égard, CDA Ski diffusion est rémunérée selon des modalités qui correspondent à la logique de filiales appartenant au même groupe.

Pour la mise à disposition de la licence :

- un premier forfait de rémunération est payé par chaque exploitant en fonction du nombre total d'abonnements vendus par l'ensemble des exploitants[69] (article 8.1 et avenant 2), et non pas en fonction de la part respective des abonnements vendus par chaque délégataire ;
- un deuxième forfait de rémunération est calculé sur la base des investissements réalisés par CDA-SD pour l'ensemble des exploitants, ventilés en fonction du chiffre d'affaires global des remontées mécaniques de chaque exploitant[70], et non pas du seul chiffre d'affaires généré par ski à la carte.

Pour les prestations dites accessoires, CDA Ski Diffusion facture le prix de revient de ces prestations majorées de 8 % (article 8.2), qu'elle ventile au prorata du chiffre d'affaires global des remontées mécaniques de chaque délégataire.

[66] Skidata et axess sont les seuls systèmes compatibles avec la technologie Holiski.
[67] CA de 808 839 € HT cf. plus haut.
[68] Montant total HT 2014-2015 des honoraires du groupe payées par la SAP : 2 506 000€ HT (cf. compte résultat : prestations groupe et honoraires groupes).
[69] Redevance de 21 000 €HT pour moins de 10 000 cartes vendues par l'ensemble des exploitants, redevance de 42 000 €HT pour entre 10 000 et 20 000 cartes vendues par l'ensemble des exploitants.
[70] En 2012-2013, le montant des investissements à prendre en charge par tous les exploitants en fonction de leur CA est de 157 000 €, établi par l'avenant 2.

La SAP n'a pas communiqué les montants versés pour chacun des forfaits, malgré les demandes de l'équipe de contrôle. Elle distingue seulement le coût total annuel des forfaits représentant la mise à disposition de la licence d'une part et le montant des prestations dites accessoires d'autre part.

Les principes de rémunération pour la prestation ski à la carte portée par Ski Diffusion révèle une déconnexion entre la rémunération versée par chaque délégataire et la prestation rendue pour chacun d'entre eux.

En tout état de cause, ces modalités de rémunération seraient revues en cas d'arrivée d'un nouveau délégataire extérieur à la Compagnie des Alpes, si l'autorité délégante souhaitait proposer ce service sur son domaine.

3.5.3.5- Absence de mise en œuvre par le SIGP de ses pouvoirs d'autorité délégante pour le service ski à la carte

La chambre, en 2009, s'est déjà exprimée sur les forfaits muti-domaines, en considérant, pour le produit Holiski, que *« à terme, une trop grande dépendance de la Plagne à l'égard de produits tels qu'Holiski rendrait très difficile le choix, à l'expiration de la convention, d'un autre exploitant que le concessionnaire actuel. En conséquence, il réduirait l'intensité de la pression concurrentielle au moment du renouvellement de la convention, et accroîtrait le risque que la future offre d'une société de ce groupe soit moins intéressante pour la collectivité et pour les usagers. »*

La chambre constate que le dispositif « Holiski », rebaptisé Ski à la carte, a bien été mis en œuvre, malgré les réserves exprimées par la chambre en 2009.

Le SIGP ne remplit pas, pour ce produit, son rôle d'autorité délégante. Ce rôle implique en effet d'assurer la direction du contrat, à savoir orienter l'exécution du contrat, contrôler son cocontractant[71] et garantir au futur délégataire un niveau d'information suffisant[72] en vertu d'une jurisprudence ancienne et constante relative aux contrat administratifs.
La chambre rappelle que, pour les produits multi-domaines, qui dépassent donc le périmètre géographique d'une DSP, seules les autorités délégantes de ces différents domaines ont vocation à autoriser, décider du périmètre géographique retenu, être capable de contrôler et de mettre fin à ces produits, et ce quel que soit le délégataire avec lequel ils traitent.

Le dispositif de l'entente, prévu par les articles L. 5221-1 et L. 5221-2 du CGCT (*cf. supra*) est un mécanisme contractuel adapté.

Par ailleurs, les informations nécessaires au pilotage, par les autorités délégantes, de ce produit, ont vocation à figurer dans le rapport annuel du délégataire.

Dans la configuration actuelle, il existe un risque, lors du renouvellement de la concession, que les candidats potentiels ne soient pas placés vis-à-vis du produit Ski à la carte, dans des conditions de libre accès à la commande publique et d'égalité de traitement vis-à-vis de l'exploitant sortant.

3.6- Une confusion entre régime d'affermage et régime concessif, biens de retour et biens de reprise

Le régime des biens fixé par la DSP est hybride, relevant selon les cas du régime de la concession ou de l'affermage.

Ce caractère hybride nuit à la lisibilité du financement des travaux et a contribué à conférer, par voie d'avenants, une durée excessive à la convention.

---

[71] CE, 22 févr. 1952, Sté pour exploitation procédés Ingrand : Rec. CE 1952, p. 130[71] ; CE, 21 déc. 1906, Synd. propriétaires et contribuables quartier Croix-de-Seguey-Tivoli : Rec. CE 1906.

[72] CE, 11 déc. 1963, Synd. défense en vue du rétablissement voie ferrée Bort-Eygurande. Rec CE 1963, p.610 – CE, sect., 18 mars 1977, Ch. com. La Rochelle : Rec. CE 1977, p. 153.

Par ailleurs, les modalités de la distinction entre biens de retour et biens de reprise apparaissent irrégulières, celle-ci devant s'opérer au regard du caractère nécessaire ou non des biens à l'exécution du service public, et non du régime des biens (concession ou affermage).

3.6.1- Une répartition peu lisible entre biens en affermage et biens en concession

3.6.1.1- Rappel de la distinction entre régimes de concession et d'affermage

Il est d'usage d'opérer une distinction, dans la gestion déléguée, entre les contrats de concession et les contrats d'affermage.

Dans un contrat de concession, la collectivité confie à un tiers, à ses frais, la construction et l'exploitation du service des remontées mécaniques. Incombe aux tiers à ce titre les travaux d'entretien et de réparation, les travaux de renouvellement et les travaux d'extension.

Le concessionnaire est également redevable de l'ensemble des impôts et taxes liés à l'exploitation de l'ouvrage ainsi que de la redevance d'occupation du domaine public.

L'affermage se distingue de la concession en ce que le titulaire n'a pas la charge des dépenses de « premier établissement », c'est-à-dire que la collectivité confie au fermier uniquement l'exploitation du service, les installations relatives au service des remontées mécaniques ayant été d'ores et déjà réalisées.

Le fermier prend à sa charge les seuls frais liés à l'exploitation, les travaux d'entretien et de réparation, et certains travaux de renouvellement :

- les travaux permettant le maintien en bon état de fonctionnement des équipements ;
- les travaux de renouvellement limités.

Les travaux de gros œuvre restent du ressort de la collectivité.

Le fermier est également redevable de l'ensemble des impôts et taxes liés à l'exploitation de l'ouvrage, ainsi que de la redevance pour occupation du domaine public. Une redevance complémentaire peut également être demandée par la collectivité pour couvrir ces charges (surtaxe) ; cette surtaxe correspond à une forme de loyer payée par le fermier pour l'utilisation des biens appartenant au délégant.

Les deux critères de distinction entre la concession et l'affermage reposent donc sur la prise en charge des dépenses de premier établissement et des travaux de gros œuvre (part revenant au fermier) et l'existence d'une surtaxe dans l'affermage.

S'il n'y a pas d'incidence juridique sur la régularité de la qualification d'une délégation en concession ou en affermage, l'option retenue permet de donner une ligne directrice à l'équilibre économique du contrat :

- une concession est normalement plus longue qu'un affermage, en raison du niveau d'investissement supporté par le délégataire ;
- le respect du partage des travaux incombant à la collectivité et de ceux incombant au délégataire sera plus facilement identifiable en terme de gestion selon que le contrat est de type concessif ou de type fermier.

3.6.1.2- Un choix de l'affermage impropre à la répartition effective du financement des travaux

La convention de 1987 organise en affermage la gestion des biens issus de la délégation préexistante[73] et oriente les nouveaux investissements à la charge du délégataire sauf pour des « opérations très spécifiques ». L'entretien, les grosses réparations et le renouvellement systématique incombent à la SAP (articles 3, 4, 19 et 11)[74].

Dès l'origine, le régime de la convention dite de « *concession* » présente un caractère hybride.

En effet, la convention de 1987 prévoit un double régime pour la DSP, une partie relevant de l'affermage, et une autre partie relevant de la concession.

Le sort précis des biens affermés est réglé par un cahier des charges (n° 2) annexé à la convention, celui des biens concédés par un autre cahier des charges (n° 1) également annexé.

Trois conventions particulières, datées des 25 et 26 juin 1986 et visées à la convention principale, viennent régler, par la voie de l'affermage, le régime d'une télécabine (Champagny-en-Vanoise).

Le financement des travaux de premier établissement des biens dits affermés correspond davantage à celui du régime habituel des concessions.

En effet, l'article 6 du cahier des charges n °2 annexé à la convention de 1987 prévoit que la SAP rembourse au SIGP les annuités des emprunts (capital et intérêts) que le SIGP a contractés pour financer les travaux de premier établissement ou de grosses réparations sur ces biens. Ainsi, la SAP a indirectement financé l'ensemble des biens mis en affermage, sauf une contribution de 12 millions de francs que le SIGP a à l'origine et sans contrepartie apportée pour la construction de certaines installations initiales.

En ce qui concerne les travaux de grosses réparations et de renouvellement à venir, l'article 11 de la convention de 1987 prévoit que : « *Le concessionnaire assurera à ses frais, l'entretien normal et les grosses réparations des installations lui appartenant en propre* [biens sous concession] *ou affermés. Il sera tenu d'assurer aussi le renouvellement des installations vétustes ou techniquement dépréciées lui appartenant.*
Le renouvellement des installations et engins en propre au syndicat intercommunal fera l'objet en cas de renouvellement par le concédant si celui-ci souhaite en garder la maîtrise d'ouvrage, d'engagements du concessionnaire de prendre en charge les annuités des emprunts mis en œuvre pour réaliser ces travaux. »

---

[73] Article 2 de la convention qui renvoit au cahier des charges n° 2.

[74] Article 3 de la convention « ***Exclusivité*** *: A l'intérieur de la concession, le concédant accorde au concessionnaire l'exclusivité de la construction et de l'exploitation des remontées mécaniques et installations annexes, sauf dans l'éventualité où il se réserve lui-même cette possibilité ou la réserve aux communes membres du syndicat intercommunal pour des opérations très spécifiques. »*
*Article 4 « **Nouvelles constructions réalisées par le concessionnaire** : le concessionnaire se doit de réaliser le programme de remontées mécaniques conformément au PPDT de 1984. Pour toutes nouvelles constructions, il les réaliserait à ses risques et périls, conformément aux règles de l'art et à la législation en vigueur.*
*Article 19 « **Financement** : Les dépenses à venir relatives à la construction des installations de remontées mécaniques et à l'aménagement des pistes seront à la charge du concessionnaire dans le cas où comme envisagé à l'article 3 ci-dessus, le syndicat intercommunal ne construirait pas lui-même certains équipements nouveaux.*
*Article 11 **« Exploitation et entretien** : Le concessionnaire assurera à ses frais, l'entretien normal et les grosses réparations des installations lui appartenant en propre ou affermés.*
Il sera tenu d'assurer aussi le renouvellement des installations vétustes ou techniquement dépréciées lui appartenant.
Le renouvellement des installations et engins en propre au syndicat intercommunal fera l'objet en cas de renouvellement par le concédant si celui-ci souhaite en garder la maîtrise d'ouvrage, d'engagements du concessionnaire de prendre en charge les annuités des emprunts mis en œuvre pour réaliser ces travaux. »

Contrairement donc à la distinction habituelle entre les biens affermés et les biens concédés, les travaux de grosses réparations et les travaux de renouvellement des biens ici qualifiés d'affermés sont pris en charge, soit directement, soit par le biais des remboursements d'emprunts, par le délégataire, et non par le délégant.

Sur le critère de répartition du financement des travaux, les biens mis en affermage se rapprochent donc plutôt du régime habituel des concessions.

3.6.1.3- Une durée excessive

La durée de la DSP, initialement de 30 ans, a été portée, comme indiqué supra, à 40 ans suite à la conclusion de l'avenant n° 2 du 16 février 1999.

La prolongation par avenant des DSP était alors encadrée par l'article L. 1411-2 du CGCT, qui prévoyait, dans sa version en vigueur à l'époque des faits, qu'une telle prolongation était possible « *lorsque le délégataire est contraint, pour la bonne exécution du service public ou l'extension de son champ géographique et à la demande du délégant, de réaliser des investissements matériels non prévus au contrat initial, de nature à modifier l'économie générale de la délégation et qui ne pourraient être amortis pendant la durée de la convention restant à courir que par une augmentation de prix manifestement excessive* ». Or ni le SIGP, ni la SAP n'ont fait la démonstration de la nécessité d'une telle prolongation au regard des investissements consentis, de l'équilibre économique de l'activité et du coût du service.

En tout état de cause, la durée des contrats de DSP doit être limitée, comme le rappelle l'article 34 de l'ordonnance n°2016-65 du 29 janvier 2016 : *« Les contrats de concession sont limités dans leur durée. Cette durée est déterminée par l'autorité concédante en fonction de la nature et du montant des prestations ou des investissements demandés au concessionnaire »*, précisée par l'article 6 du décret n°2016-86 du 1er février 2016 : *« pour les contrats de concession d'une durée supérieure à cinq ans, la durée du contrat n'excède pas le temps raisonnablement escompté par le concessionnaire pour qu'il amortisse les investissements réalisés pour l'exploitation des ouvrages ou services avec un retour sur les capitaux investis, compte tenu des investissements nécessaires à l'exécution du contrat »*.

La durée totale de la convention (40 ans) apparaît dans ces conditions excessive au regard de l'amortissement économique des investissements réalisés, la rentabilité constatée pour la gestion du domaine démontrant l'effectivité du retour sur capitaux investis.

3.6.1.4- Un système de redevance d'affermage fluctuant

Un système de redevance, correspondant à la surtaxe en vigueur pour l'affermage, a été prévu dès la convention initiale. Son versement est réglé en deux temps : remboursement par le fermier des emprunts précités (*cf. supra*), puis versement d'un loyer.

Les règles régissant le loyer versé au terme des remboursements des emprunts varient d'un bien à l'autre, et évoluent au cours du temps.

Ainsi, pour la télécabine Roche de Mio, le bien est désigné comme bien en affermage dans le cahier des charges n° 2. A ce titre, cette télécabine était soumise au régime général régissant les biens en affermage en 1987, à savoir le remboursement des annuités d'emprunt, puis le versement d'un loyer annuel égal au 1/20è du capital desdits emprunts nécessaires à la réalisation des investissements.

Le régime du loyer pour cet ouvrage a été modifié par un avenant n° 6 du 22 septembre 2002 qui approuve des travaux à hauteur de 3 848 000 € HT. Pour cet ouvrage, le loyer de 1/20è du capital est remplacé par un montant de 620 000 € HT annuel pendant 10 ans de « redevance d'affermage », déconnecté, contrairement au régime antérieur, de la notion de remboursement d'emprunt. A l'issue des 10 ans, la redevance correspond au minimum au montant de l'amortissement technique du bien. Ce dernier montant ne sera fixé qu'au terme de l'avenant n° 16 du 17 février 2014, soit 202 079 € annuels.

Cet exemple montre l'incohérence du système de fixation de la redevance d'affermage, réglée au cas par cas et non sous l'empire d'un régime général.

3.6.1.5- Une juxtaposition peu lisible entre biens en affermage et biens en concession

La juxtaposition, sans cohérence apparente, d'un régime d'affermage et d'un régime concessif, nuit à la lisibilité de l'équilibre économique général du contrat, certains biens de même nature (exemple : télécabine) relevant, selon les cas, de la concession ou de l'affermage. Par ailleurs (cf. supra), il apparaît que le régime d'affermage est flou et variable.

Les raisons qui ont pu pousser le SIGP et la SAP à gérer le domaine skiable sous ce double régime ont d'abord été historiques. En 1987, la convention initiale, conformément à la loi Montage, a formalisé des relations déjà existantes depuis les années 1960, dans lesquelles le SIGP avait financé en propre une partie des biens, dans des proportions qu'il n'est aujourd'hui plus possible de retracer.

Depuis, une partie des biens mis en affermage à l'époque sont toujours présents, et de nouveaux biens, mis sous ce régime quoiqu'en réalité financés par la SAP, correspondent à la volonté du SIGP d'assurer la maîtrise d'ouvrage de certains projets.

L'avenant n° 2 du 16 février 1999, qui supprime pour une série de biens la surtaxe en contrepartie d'une augmentation de la redevance d'occupation du domaine public, et qui organise ainsi le passage d'un régime d'affermage à un régime concessif, procédait d'une certaine clarification.

A cet égard, le SIGP pourrait réfléchir à une clarification du régime patrimonial des biens attachés à l'exploitation du domaine skiable.

Tableau 28: Montant des fermages et des redevances de la concession

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Redevance concession	3 371 924	3 324 16	3 181 160	3 441 851	3 502 273	3 376 180	3 393 046	3 542 319	27 132 918
Fermages	1 009 465	1 074 88	1 073 369	1 037 881	1 026 600	528 041[75]	641 852	667 457	7 059 555
% Fermages / concession	**30 %**	**32**	**34 %**	**30 %**	**29 %**	**16 %**	**19 %**	**19 %**	**26 %**

Source : CRC d'après SAP

3.6.2- Une assimilation erronée entre biens en affermage et biens de retour, et biens en concession et biens de reprise

3.6.2.1- Régime juridique applicable[76]

La nature juridique des biens de la délégation dépend de leur caractère nécessaire ou non à la réalisation du service public.

Les biens de retour se caractérisent par le fait qu'ils sont indispensables à l'exploitation du service. Ils sont réputés être la propriété de la collectivité délégante dès le début du contrat, même s'ils ont été financés par l'exploitant en application de stipulations contractuelles.

Les biens suivants sont par conséquent des biens de retour : téléskis, télécabines, postes de secours, équipements de neige de culture, dameuses, billetteries.

[75] La diminution du montant de la surtaxe à compter de 2014 est principalement due à la fin du paiement des annuités d'emprunt pour la télécabine Roche du Mio (620 000 € HT / an), substituée par un loyer de 202 079 € HT annuels).

[76] Le régime et les définitions ont été clarifiés par l'avis du Conseil d'État n°371234 du 19 avril 2005 et l'arrêt du Conseil d'Etat du 21 décembre 2012 Commune de Douai (n° 342788, publié au recueil Lebon).

Les biens de reprise font partie du patrimoine du délégataire et sont utiles au service délégué. Le délégataire est censé être propriétaire de ces biens pendant toute la durée du contrat et jusqu'à l'exercice de son droit de reprise par la collectivité, par rachat selon un prix, prévu au contrat, qui correspond généralement à la valeur nette comptable (VNC) du bien.

Les biens considérés comme des biens de reprise sont notamment les stocks et approvisionnements correspondants à l'exploitation courante.

Il est de bonne gestion que le délégant et le délégataire dressent de manière contradictoire la liste des biens, l'annexent au contrat et prévoient une mise à jour annuelle.

Enfin, au rapport du délégataire, doit figurer l'inventaire comptable des biens désignés au contrat comme biens de retour et de reprise (article L. 1411-3 CGCT et R. 1411-7 CGCT, remplacé par l'article 33 du décret n° 2016-86 du 1er février 2016 relatif aux contrats de concession).

3.6.2.2- Une classification irrégulière

La classification des biens de la délégation résulte de la définition qui en est donnée à la convention et ses avenants, et de l'inventaire des biens désignés au contrat comme biens de retour et de reprise du service.

A cet égard, aucune mise à jour contractuelle de la liste des biens de retour et des biens de reprise n'a été faite depuis l'avenant n° 4 de 2000.

Ni la convention de 1987 ni ses avenants ne se réfèrent aux critères juridiques de distinction des biens de retour et des biens de reprise.

Les biens sont distingués de la manière suivante :

- sont qualifiés de biens de retour ceux mis à disposition de la SAP par le SIGP, et qui lui font retour gratuitement au terme du contrat. La SAP est en charge, pour ces biens, de :
  - l'entretien et des grosses réparations ;
  - du renouvellement, sauf lorsque le SIGP souhaite lui-même renouveler les biens ; dans ce dernier cas, la SAP prend en charge les annuités d'emprunt ;

- sont qualifiés de biens de reprise ceux construits ou à construire aux frais de la SAP, qui en est propriétaire, affectés au service public, et qui font retour en fin de concession (à terme ou anticipée[77]) moyennant le versement du montant correspondant à la VNC du bien. La SAP est en charge, pour ces biens, de :
  - de l'entretien et des grosses réparations ;
  - du renouvellement (vétusté, dépréciation).

Les biens qualifiés de biens de retour sont ainsi, en pratique, ceux qui relèvent de l'affermage.

Quant aux biens de reprise, ce sont ceux qui relèvent de la concession.

Le démontage et le remplacement des biens de retour par la SAP ont d'ailleurs pour effet de les transformer en bien de reprise, ce qui démontre le lien qui est fait entre biens de retour et affermage d'une part, et biens de reprise et concession d'autre part.

Cette distinction se fonde sur l'origine de la propriété des biens et sur la qualité du maître d'ouvrage, et non sur le caractère indispensable ou utile des biens concernés. La distinction ainsi faite entre biens de retour et biens de reprise est donc irrégulière.

[77] Cf. avenant 7.

3.6.2.3- *Une évolution aléatoire du statut des biens*

Certaines clauses contractuelles organisent un changement de statut entre biens de retour et biens de reprise, en dehors de toute notion de caractère indispensable ou utile de ceux-ci.

Dès l'origine, il est prévu contractuellement en 1987 qu'une partie des biens de reprise change de statut le 24 décembre 2001. Il s'agit de quinze remontées mécaniques construites par la SAP à ses frais dans le cadre de la convention antérieure du 24 décembre 1961 pour lesquelles un retour dans le patrimoine du SIGP a été différé au 24 décembre 2001 moyennant le paiement à cette date, par le SIGP, de leur valeur nette comptable. A compter de cette date, les biens sont censés faire l'objet de l'affermage et sont apparentés aux biens de retour jusqu'à la fin de la convention[78].

Il peut être constaté aujourd'hui que les biens encore existants censés être devenus en 2001 biens de retour sont restés biens de reprise[79], sans qu'aucun avenant n'ait explicitement abrogé la clause de reclassement contenue dans l'accord initial.

Comme indiqué *supra*, la nature des travaux que peut effectuer la SAP sur un bien de retour a par ailleurs pour effet de le faire basculer dans la catégorie des biens de reprise[80] : *« Lorsque certains des [biens de retour] auront été démontés et entièrement remplacés par la SAP à ses frais, les parties conviennent que ceux-ci seront soumis au régime des biens de reprise »*.

Cette clause, insérée par l'avenant n° 2 de 1999, a pour effet de faire changer de statut certains biens au gré des travaux, sans validation explicite du SIGP. Il en a été ainsi pour :

- le TS des Bauches, bien de retour, remplacé en 2013 par « une partie » du TS des Coqs, classé en bien de reprise[81] ;
- le TS de la Traversées, bien de retour, remplacé, selon le SIGP, par le TS du Fornelet.

Enfin, certains biens qui ont été contractuellement qualifiés de biens de retour par les avenants 5 et 8[82] sont classés en biens de reprise par le délégataire dans son rapport d'activités, erreur formelle de présentation selon le SIGP.

A titre subsidiaire, ne figurent pas au sein de la liste fournie par le seul délégataire les biens mobiliers (engins de damage et tout autre matériel).

Il en résulte, actuellement, une liste des biens de retour extrêmement réduite. Relèvent des biens de retour huit remontées mécaniques sur les soixante-dix répertoriées par la chambre. La classification erronée de nombreux biens de retour en biens de reprise est désavantageuse pour la collectivité.

La chambre recommande de procéder, de façon exhaustive, à la classification entre les biens de retour et les biens de reprise conformément à la législation en vigueur, et d'approuver cette modification par voie d'avenant.

En réponse à la chambre, l'ordonnateur a affirmé qu'une concertation était en cours pour procéder à une nouvelle classification des biens de retour et biens de reprise en s'appuyant sur la jurisprudence en la matière.

---

[78] Cf. article 21 de la convention et article 5 du cahier des charges n° 1.
[79] TSK Crêtes, TSK Aollets, TS Colorado, TS Biolley.
[80] article 1.2 de l'avenant n° 2 de 1999.
[81] Rapport annuel du délégataire de 2013, paragraphe sur la description des principaux investissements.
[82] pour un garage et un bâtiment annexe aux VNC 2015 de 514 000€ et 38 000 €.

3.7- Des modalités d'indemnisation en fin de concession insuffisamment déterminables

3.7.1- Régime juridique applicable

Aux termes de l'article 2 du décret n° 2016-86 du 1er févier 2016 pris en application de l'article 34 de l'ordonnance du 29 janvier 2016 : *« la durée du contrat n'excède pas le temps raisonnablement escompté par le concessionnaire pour qu'il amortisse les investissements réalisés pour l'exploitation des ouvrages ou services avec un retour sur les capitaux investis, compte tenu des investissements nécessaires à l'exécution du contrat »*. Ces principes prévalaient déjà sous la législation antérieure[83].

La convention est supposée mettre à la charge du concessionnaire des investissements permettant d'exploiter dans de bonnes conditions le service public concédé pour l'ensemble de la durée du contrat, calculée en se référant à l'importance de ces investissements, leur amortissement en fin de convention devrait être total et ils ne devraient donner lieu à aucune indemnisation. Ce n'est qu'en cas de fin anticipée du contrat (hypothèse de la résiliation prévue par la jurisprudence « Commune de Douai »[84] et par le 2° de l'article L. 342-2 du code du tourisme ou d'investissement non prévu au contrat (hypothèse prévue par l'article L. 342-3 du code du tourisme) qu'une indemnisation peut être admise, dont la jurisprudence indique qu'elle ne peut être supérieure à la valeur nette comptable[85].

Il en résulte que lorsque le contrat atteint son terme, le concessionnaire, qui supporte le risque d'exploitation, est censé avoir économiquement amorti, ou en d'autres termes rentabilisé son investissement et ne saurait donc prétendre à une indemnité au titre des biens de retour qui constituerait de la part de la collectivité une libéralité, dans la mesure où elle ne compenserait aucun préjudice.

La durée du contrat peut par exception être inférieure à la durée de rentabilisation et ainsi ouvrir droit à une indemnité au titre des biens de retour, mais cela doit être prévu par les parties et ressortir de l'équilibre économique du contrat[86].

3.7.2- Des montants prévisionnels d'indemnisation à clarifier

La convention prévoit qu'en fin de contrat le délégataire soit indemnisé à hauteur de la valeur nette comptable des biens de reprise, les biens de retour revenant gratuitement dans le patrimoine de la collectivité.[87]

---

[83] L'article L. 1412-2 du code général des collectivités territoriales.

[84] Conseil d'État du 21 décembre 2012 (n° 342788, publié au recueil Lebon).

[85] Comme le rappelle le Conseil d'État dans l'avis de sa section des travaux publics de 2005 déjà cité : « s'il n'est pas envisagé de modifier la durée de la délégation, les charges induites par de nouveaux investissements, susceptibles de modifier l'économie générale de la délégation sans en modifier l'objet ni affecter substantiellement un de ses éléments essentiels, peuvent être compensées par une subvention d'exploitation ou par le versement d'une indemnité au délégataire au terme de la délégation. Dans ce cas, et sauf faute de l'autorité délégante ou stipulation contraire de la convention, l'indemnisation du délégataire par le délégant en fin de délégation ne peut couvrir que le coût des investissements non amortis évalués à leur valeur nette comptable, sous réserve qu'il ne soit pas supérieur à leur valeur réelle. »

[86] Conseil d'Etat, *Communauté de communes de Chartres*, 4 juillet 2012, n° 352417 « *si ces dispositions* [art. L. 1411-2 CGCT] *limitent la durée de la convention et imposent qu'elle tienne compte, pour la déterminer, de la nature et du montant de l'investissement à réaliser, elles n'interdisent pas, par principe****, que cette durée puisse être inférieure à celle de l'amortissement des investissements réalisés et ne font pas obstacle au droit du délégataire d'être indemnisé à hauteur des investissements non amortis à l'issue du contrat ; qu'il en résulte que la convention pouvait légalement prévoir le montant de l'indemnisation due au titre des investissements non encore amortis au terme du contrat.***»

[87] Article 16 de la convention, confirmé par l'article 1er de l'avenant n° 2 de 1999, par l'avenant n° 5 de 2001 concernant l'atelier garages chenillettes.

En effet l'article 16 stipule : *« le non renouvellement de la concession à son expiration normale n'entraînera aucune indemnité à la charge de l'une ou l'autre des parties, sous réserve des indemnités prévues en cas de reprise des biens du concessionnaire affecté aux services concédés, étant entendu que dans le cadre de cette dévolution le retour des terrains au concédant s'opérera à titre gratuit ».*

Ces modalités d'indemnisation apparaissent acceptables malgré une liste de biens de reprise importante et indûment qualifiée comme telle. En effet, selon la jurisprudence précitée, les biens de retour non amortis peuvent aussi faire l'objet d'une indemnisation à hauteur de leur valeur nette comptable sur accord des parties à la convention[88]. Si la majorité des biens de reprise étaient en l'occurrence régulièrement classés en biens de retour, ils bénéficieraient du même traitement en fin de contrat, sauf si la durée du contrat a été insuffisante pour l'amortissement économique.

Les seuls éléments permettant le calcul de cette indemnité ressortent de la liste des biens produite par le délégataire. Ces sources relèvent du rapport du délégataire qui n'a pas de valeur contractuelle et ne sont exploitables que pour les seules remontées mécaniques.[89]

Compte tenu de durées d'amortissement relativement longues (jusqu'à 40 années pour les aménagements de pistes , 25 ans pour les équipements de neige de culture), et de durées qui de manière prévisible dépassent celle de la convention (dix-sept éléments des remontées mécaniques sont concernés[90]), il conviendrait que le SIGP se rapproche de son délégataire pour identifier clairement, dans le rapport annuel du délégataire, le montant prévisionnel de l'indemnité. Les modalités de calcul de l'indemnité devraient être précisées à la convention, en renvoyant aux documents sources qui font foi.

Cette démarche permettra d'anticiper la fin de la délégation et de s'assurer que le calcul des droits d'entrée[91] ne conduise pas à dissuader de nouveaux candidats lors du renouvellement du contrat.

Le SIGP a précisé qu'une réflexion sera menée afin de préciser les modalités d'indemnisation en fin de convention.

[88] Rappel de l'arrêt Conseil d'État, *Communauté de communes de Chartres*, 4 juillet 2012, n° 352417 « *si ces dispositions* [art. L. 1411-2 CGCT] *limitent la durée de la convention et imposent qu'elle tienne compte, pour la déterminer, de la nature et du montant de l'investissement à réaliser, elles n'interdisent pas, par principe****, que cette durée puisse être inférieure à celle de l'amortissement des investissements réalisés et ne font pas obstacle au droit du délégataire d'être indemnisé à hauteur des investissements non amortis à l'issue du contrat ; qu'il en résulte que la convention pouvait légalement prévoir le montant de l'indemnisation due au titre des investissements non encore amortis au terme du contrat.****»*

[89] Ne figurent pas la date théorique d'amortissement des équipements de neige de culture, des aménagements de pistes et des bâtiments divers.

[90] Dont 7 dépassant de plus de 10 ans la fin de la convention (cf. liste biens 2014-2015).

[91] L'article L. 342-3 du code du tourisme dispose que « *lorsque la durée résiduelle d'un contrat portant sur le service des remontées mécaniques défini à l'article L. 342-9 est insuffisante pour permettre l'amortissement normal d'investissements supplémentaires demandés par la personne publique délégante pour moderniser les infrastructures existantes, les parties peuvent convenir, par voie d'avenant, des conditions d'indemnisation du délégataire pour lesdits investissements qui ne seraient pas amortis au terme du contrat. La personne publique peut se faire rembourser tout ou partie du montant de cette indemnisation par le nouveau cocontractant désigné pour poursuivre l'exploitation du service* ».

3.7.3- Une présentation incomplète de la valeur amortie des biens de la concession

L'avenant n° 11 du 6 décembre 2011 prévoit les durées d'amortissement par type de biens[92] :

Tableau 29 : durée d'amortissement par type de bien

Type de bien		Durée
Logiciels, brevets, marques		1 à 5 ans
Constructions		10 à 20 ans
Agencements et aménagements des constructions		10 à 20 ans
Matériels de transport, véhicules affectés à l'exploitation		5 ans
Engins de damage		5 ans
Matériel de bureau & informatique		3 à 10 ans
Mobilier		5 à 10 ans
Installations techniques		
	Téléphérique	30 ans
	Télécabines	25 ans
	Télésièges	25 ans
	Téléskis	15 ans
	Composants des téléportés	15 et 25 ans
Autres installations techniques, matériels et outillages		5 à 10 ans
Enneigement artificiel (canons enneigeurs)		12 ans
Enneigement artificiel (usine à neige)		15 à 25 ans
Enneigement artificiel (réseaux)		15 à 25 ans

Source : avenant n° 11 du 6 décembre 2011

Le délégataire a opté pour la méthode classique rétrospective qui consiste à appliquer les règles de comptabilisation, d'amortissement et de dépréciation aux valeurs historiques des immobilisations détenues à compter de la date de leur acquisition.

Cette méthode conduit à :

- l'identification et la comptabilisation séparées des différents composants constitutifs des immobilisations ;
- la modification des durées d'amortissement fixées selon la durée d'utilisation des composants ;
- la reprise des provisions pour grosses réparations afin de lisser les charges de grandes réparations.

Le délégataire respecte ses obligations de présentation formelle de la liste des biens, telle que prescrite à l'avenant 11. Cette présentation ne permet toutefois pas de s'assurer :

- de l'application de l'amortissement par composant pour les remontées mécaniques, biens de reprise, et autres appareils subdélégués à l'ESF (cf. tableau présentant la base brute, la VNC, la date de mise en service et la date de fin d'amortissement théorique) ;
- de la durée effective d'amortissement de tous les autres biens : remontées mécaniques constituant les biens de retour, les biens mobiliers et immobiliers, les aménagements des pistes et les équipements de neige de culture ;
- de la VNC des biens de retour.

3.8- Des rapports annuels du délégataire incomplets

L'article R. 1411-7 et l'article L. 1411-3 du CGCT précisent le contenu que doit revêtir le rapport annuel du délégataire.

[92] Les règles d'amortissements préalables prévues à l'annexe 2 de l'avenant n° 2 de 1999 étaient moins détaillées mais différaient peu : télécabine 25 ans, télésiège débrayable 20 ans, télésiège fixe 15 ans, téléski 15 ans, aménagements pistes 40 ans, engin damage 5 ans, matériel outillage 5 et 10 ans et matériel informatique 3 ans.

Si les rapports annuels, au cours des années sous contrôle, ont été complétés, un certain nombre de documents obligatoires ne figurent toujours pas au rapport annuel 2016, et d'autres mériteraient d'être complétés. Le tableau suivant fait le point sur le respect des obligations légales et réglementaires du rapport annuel 2016, et les compléments qu'il apparaît nécessaires à la chambre d'y apporter.

Tableau 30 : Observations sur le rapport annuel du délégataire

Nature de l'obligation (Article 33 du décret du 1er février 2016)	Présence (OUI / NON)	Observations
« Compte annuel de résultat de l'exploitation […]	OUI	Préciser le montant et « les critères internes ou [la] clef de répartition] » des charges de structure facturées par la CDA et, le cas échéant, par les filiales de la SAP.
« des méthodes et éléments de calcul économique annuel et pluriannuel retenus pour la détermination des produits et charges directs et indirects »	NON	La présentation doit inclure les sociétés auprès desquelles sont facturées les charges indirectes, la nature de la prestation, la justification du montant et de son éventuelle évolution.
« Etat des variations du patrimoine immobilier dans le cadre du contrat […] »	NON	
« Compte-rendu de la situation des biens et immobilisations […]»	OUI	
« Etat du suivi du programme contractuel d'investissement […] ».	OUI	Les investissements réalisés sur l'année sont présentés, sous forme littérale, et par grande catégorie d'investissements. La présentation est trop succincte, et devrait prendre la même forme, détaillée que le PPI.
Etat des autres dépenses de renouvellement	NON	
« Inventaire comptable des biens désignés au contrat comme biens de retour et biens de reprise »	OUI	Revoir la ventilation biens de reprise / biens de retour.
« Engagements à incidence financière […] »	NON	
Indicateurs de mesure de la qualité du service	OUI	
Compte-rendu technique et financier	OUI	
Dont : Tarifs pratiqués	NON	Inclure la grille tarifaire, y compris les produits multi-domaines et les principes des remises commerciales.
Dont : Mode de détermination des tarifs	NON	Présentation de l'évolution pluriannuelle des tarifs, en incluant ce qui relève, ou non, de l'indexation.
Dont : Evolution des tarifs	NON	
Recettes d'exploitation	OUI	

Source : CRC d'après le rapport annuel 2015/2016

La chambre recommande au SIGP de se rapprocher du délégataire afin que celui-ci respecte au mieux les obligations posées par l'article 33 du décret n° 86-2016 du 1er février 2016 pour la présentation du rapport annuel et apporte, plus généralement, le maximum d'informations utiles à l'autorité délégante.

4- LA SITUATION FINANCIERE DU SIGP

4.1- Transparence des comptes

4.1.1- La sincérité des prévisions budgétaires

En application de l'article L. 1612-4 du CGCT applicable aux syndicats intercommunaux, le SIGP est tenu d'évaluer « *de façon sincère* » ses dépenses et ses recettes, par souci de visibilité financière et de transparence de l'information à destination des élus et des citoyens. L'exécution du budget doit ainsi, *a priori*, être proche des prévisions, sous réserve d'une marge résultant du principe de prudence.

Tableau 31 : Taux d'exécution de la section de fonctionnement

SECTION DE FONCTIONNEMENT								
en %	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
Charges à caractère général	84,8 %	93 %	72,9 %	90 %	88,7 %	98 %	96 %	93 %
Charges de personnel	99,8 %	100 %	96,8 %	98 %	99,3 %	97 %	97 %	99 %
Atténuation de produits	98,5 %	100 %	96,8 %	99 %	99,2 %	100 %	100 %	100 %
Autres charges gestion courantes		99 %	99,1 %	92 %	98,6 %	98 %	98 %	100 %
Charges financières	98,0 %	96 %	98,0 %	100 %	74,9 %	90 %	100 %	100 %
Charges exceptionnelles	0	0 %	9,3 %	89 %	82,1 %	100 %	98 %	91 %
TOTAL dépenses	**96,8 %**	**99,1 %**	**94,6 %**	**96 %**	**97,0 %**	**99 %**	**98 %**	**99 %**
Produits des services	113,5 %	122,9 %	93 %	75 %	106,0 %	204 %	141 %	252,4 %
Impôts et taxes	95,8 %	110,3 %	86 %	101 %	100,7 %	105 %	100 %	100,0 %
Dotations et participations	94,3 %	99,8 %	100 %	100 %	100,0 %	94 %	103 %	103,2 %
Autres produits gestion courante	102,8 %	100,1 %	95 %	103 %	102,5 %	93 %	100 %	101,7 %
Produits exceptionnels	858,2 %	**NS**	**NS**	**NS**	**NS**	**NS**	10267 %	0,0 %
TOTAL recettes	**99,4 %**	**102,9 %**	**94 %**	**101 %**	**101,6 %**	**96 %**	**102 %**	**102 %**

Sources : Comptes administratifs ; calculs CRC

Tableau 32 : Taux d'exécution de la section d'investissement

SECTION D'INVESTISSEMENT								
en €	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
Dépenses d'équipements	85,8 %	58 %	12,3 %	44 %	43,8 %	83 %	79 %	53 %
Dépenses financières	84,2 %	71 %	100,0 %	85 %	76,0 %	93 %	100 %	100 %
TOTAL dépenses	**85,1 %**	**60,4 %**	**24,9 %**	**49 %**	**50,5 %**	**84 %**	**82 %**	**67 %**
Subventions	100,0 %	100,0 %	120 %	10 %	110,3 %	0 %	100 %	0,0 %
Emprunts	66,0 %	0,0 %	0 %	0 %	100,0 %	100 %	100 %	100,0%
Dotations, fonds divers, réserves	115,2 %	100,0 %	76 %	105 %	100,0 %	125 %	100 %	0,0 %
Autres immobilisations financières	0,0 %	0,0 %	0 %	10 %	35,4 %	170 %	80 %	0,0 %
TOTAL recettes	**93,3 %**	**64,1 %**	**47 %**	**28 %**	**96,9 %**	**115 %**	**97 %**	**100,0 %**

Source : Comptes administratifs ; calculs CRC

La prévision des dépenses de fonctionnement (taux d'exécution supérieur à 96 % sauf en 2011) et des recettes de fonctionnement (autour de 100 % sauf en 2011 et 2014) est globalement satisfaisante.

Ces prévisions gagneraient toutefois à être affinées pour les charges à caractère général, souvent sous-exécutées (86 % en moyenne de 2008 à 2015), mais également de ses recettes issues de l'activité des services, quasi-systématiquement sur-exécutées (169 % en moyenne).

En revanche, les prévisions en section d'investissement sont erratiques, surtout pour les années 2010 à 2013 (25 % de taux d'exécution des dépenses en 2011, 28 % des recettes en 2012), en raison d'opérations d'équipement non exécutées.

4.1.2- La tenue des opérations patrimoniales

4.1.2.1- Les dotations aux amortissements et le basculement des immobilisations en cours

La nomenclature M14 ainsi que le CGCT[93] prescrivent aux collectivités et leurs groupements dont la population est égale ou supérieure à 3 500 habitants[94] d'amortir leurs immobilisations et de calculer la dotation qui en découle, qui constitue une dépense obligatoire.

Les amortissements opérés par le SIGP comportent deux anomalies de nature à minorer le montant des dotations aux amortissements constatées.

Tout d'abord, le SIGP ne comptabilise les amortissements de la totalité de ses immobilisations que depuis 2013, expliquant ainsi l'augmentation soudaine du solde des comptes 28 et 68 à compter de cette date, alors même qu'il y était soumis depuis le début de la période sous revue compte tenu de sa population totale (autour de 6 000 habitants en 2009).

En second lieu, la nomenclature M14[95] prévoit que seuls les biens figurant au compte 21 (immobilisations achevées) sont soumis à amortissement. Il en découle, concernant les comptes 23 (immobilisation en cours), qu'une fois l'immobilisation achevée, un basculement comptable au compte 21 doit être réalisé.

Le SIGP ne procède pas à ce transfert après la mise en service des équipements, provoquant un accroissement du solde d'immobilisations en cours de près de 1,7 M€ sur la période et minorant, là encore, le niveau de la dotation à constater.

Le fait pour le SIGP de ne pas basculer ses immobilisations en cours revient également à minorer le calcul de la dotation aux amortissements.

Tableau 33 : Evolution dotations aux amortissements

En €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Dotation aux amortissements des immobilisations (charge)	44 974	44 974	45 183	53 218	117 314	135 141	185 180	216 457

Source : Comptes de gestion

4.1.2.2- Le suivi des biens mis à disposition dans le cadre de la délégation

L'actif comptable du syndicat ne comprend pas les équipements qu'il met à disposition de ses délégataires (comptes 241). En l'occurrence, les équipements relatifs au domaine skiable acquis par le SIGP puis mis à disposition dans le cadre des concessions d'affermage (télécabine de Champagny par exemple), ne figurent pas au bilan du SIGP. Si ces biens ne sont pas amortis par le SIGP mais par le délégataire, ces derniers constituent des biens de retour qui doivent, à ce titre, être identifiés et suivis au sein des comptes 24 dédiés à cette finalité.

La chambre recommande au SIGP, en lien avec le comptable :

- de fiabiliser dans un premier temps l'inventaire, en y inscrivant l'ensemble des immobilisations achevées figurant aux comptes 21, et en enregistrant au compte 241 les biens de retour des contrats de concession du domaine skiable ;
- de rétablir, conformément à la règlementation en vigueur, l'amortissement de tous les biens qui y sont soumis (comptes 21).

[93] Article R. 2321-1 du CGCT.
[94] Article L. 2321-2 27° CGCT.
[95] P.34.

4.2- L'analyse de la situation financière

Le SIGP comporte un budget principal, retraçant 7,8 M€ de charges, ainsi qu'un budget annexe pour la gestion de l'eau et de l'assainissement (0,3 M€ de charges, soit 4,4 % du total).

Tableau 34 : Budget principal et Budget annexe du SIGP

En k€	2016					
	Produits de gestion courante	Charges de gestion courante	Recettes d'investissement	Dépenses d'investissement	CAF nette	Encours de dette au 31/12
Budget principal	8 347	7 769	135	542	- 132	4 709
BA Eau et assainissement	317	342	0	48	450	5 709
Part BA/BP (%)	***3,8 %***	***4,4 %***	**-**	***8,9 %***	**-**	***121 %***

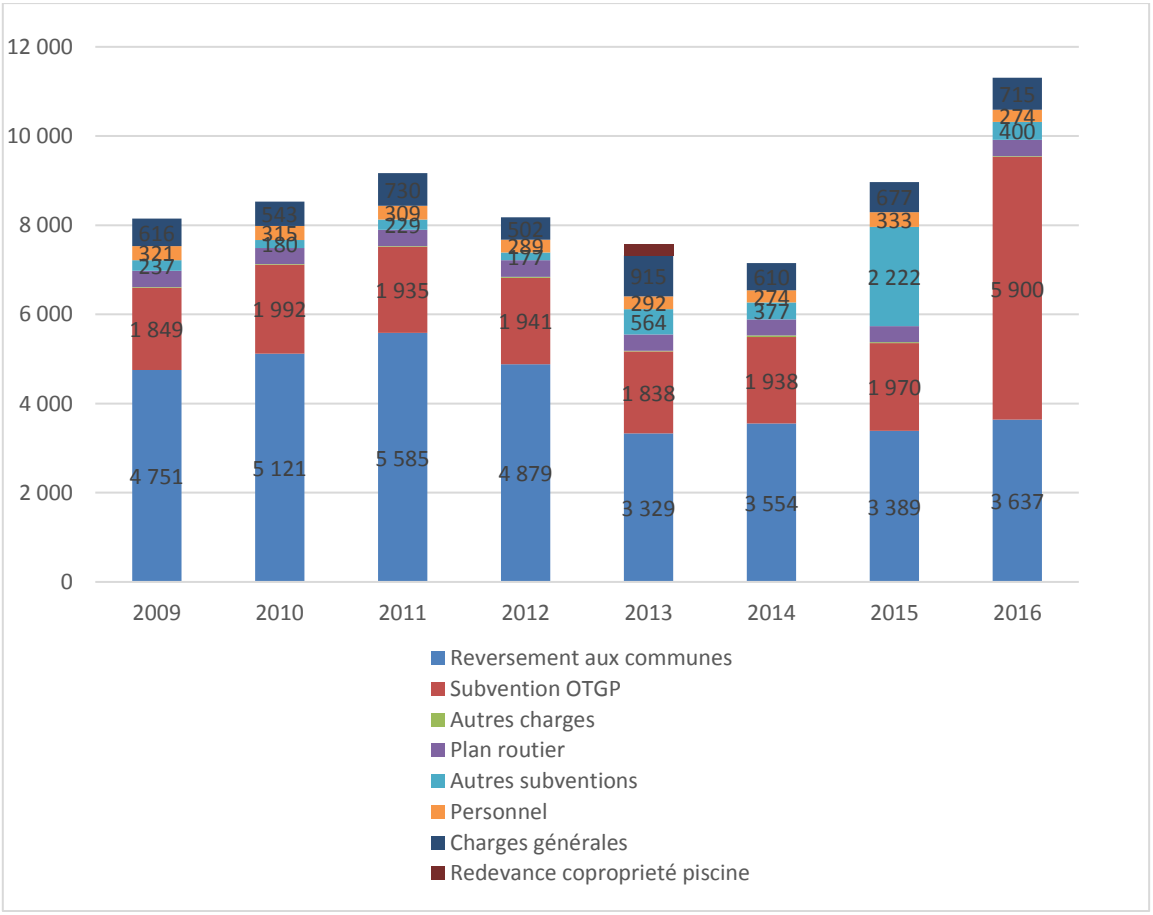
Source : comptes de gestion et Ariane

Afin de mieux appréhender l'activité de gestion du domaine skiable, l'analyse s'est focalisée sur le budget principal, support de cette activité. L'analyse bilancielle fera cependant apparaitre l'apport du budget annexe dans la mesure où ce dernier dispose d'une trésorerie significative.

Un des objectifs financiers principaux du SIGP consiste à reverser ses excédents aux communes membres. Ces reversements ont représenté, sur la période, plus de la moitié des charges courantes du syndicat.

L'autre moitié des charges se répartit entre les subventions à l'office de tourisme intercommunal (OTGP) et, depuis 2015, aux maisons du tourisme des communes membres. De manière subsidiaire, les autres charges courantes concernent la plan routier, les charges de personnel et l'entretien courant.

Schéma 12 : Composition des charges de gestion 2009-2016 (k€)



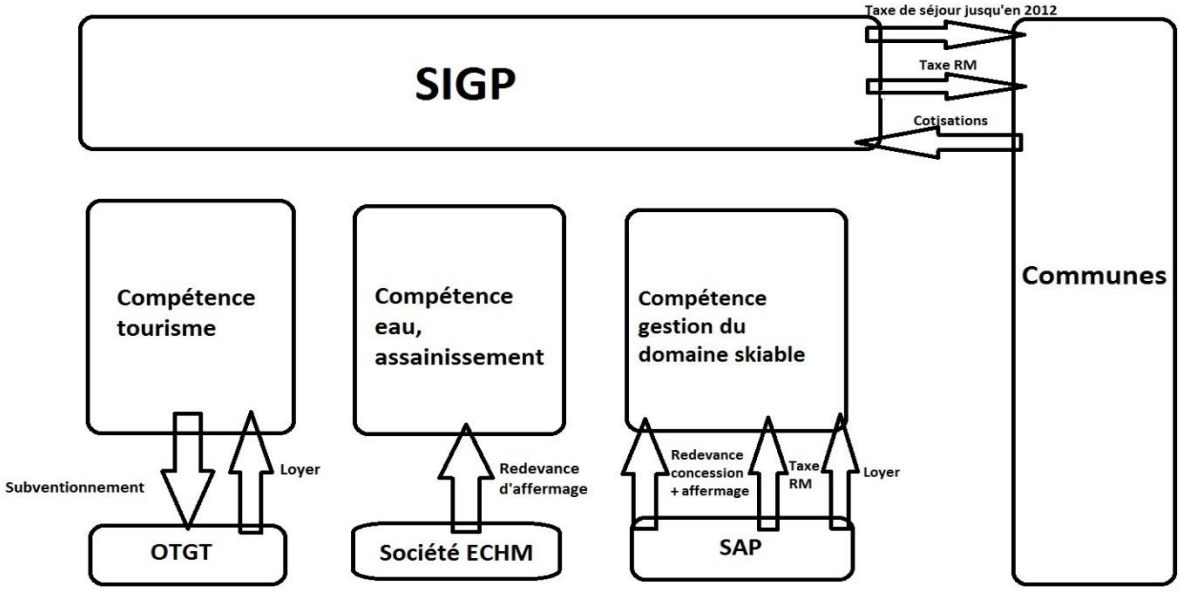
Sources : Comptes de gestion, Etude COMETE, graphique CRC

Vis-à-vis des communes, deux types de flux sont à distinguer :

- les reversements de produits liés à l'exploitation du domaine skiable, soient les trois quarts de la redevance de concession et la totalité des produits de la taxe sur les remontées mécaniques et la taxe de séjour ;
- à partir de 2015, la participation des communes au financement des offices de tourisme désormais unifiés.

La distinction de ces flux, conforme au principe de non compensation, assure la transparence de la gestion et du financement de chaque activité.

Schéma 13 : Relations financières entre le SIGP, ses concessionnaires et ses communes membres au 1er janvier 2017



Source : SIGP ; schéma CRC

4.2.1- Les charges de gestion

4.2.1.1- Reversement d'une partie des recettes liées au domaine skiable

La principale charge du syndicat consiste à reverser aux communes une partie des recettes liées à l'exploitation du domaine skiable.

Ainsi, sur les 5,5 % de redevance sur le chiffre d'affaires du domaine de la Plagne perçus par le SIGP, 4 % sont reversés aux communes membres. Les reversements incluent également la totalité de la taxe sur les remontées mécaniques et, jusqu'en 2013, la totalité de la taxe de séjour.

Ce reversement a représenté, jusqu'en 2013, entre 4,8 M€ et 5,6 M€. A compter de 2013, année à partir de laquelle la taxe de séjour n'est plus perçue par le SIGP, les reversements aux communes représentent entre 3,3 M€ et 3,6 M€.

Ces reversements se répartissent entre les différentes communes membres grâce à une clef tenant compte de la longueur des remontées mécaniques.

- Aime-la-Plagne : 15,40 % ;
- Champagny-en-Vanoise : 12,40 % ;
- La Plagne-Tarentaise : 72,20 %.

4.2.1.2- Subventions à l'office de tourisme

La deuxième charge du syndicat concerne les subventions à l'office de tourisme intercommunal et à d'autres associations.

Jusqu'en 2015, coexistaient un office du tourisme intercommunal (OTGP), subventionné par le SIGP, et 3 offices du tourismes associatifs[96] subventionnés par les communes membres. En 2015, l'OTGP, établissement public, a été dissous et remplacé par un organisme à statut associatif regroupant l'ancien office et les 3 structures communales. Cette nouvelle structure est, depuis mi-2015, intégralement financée par le SIGP.

Ainsi, jusqu'en 2015, la subvention annuelle à l'OTGP était d'environ de 1,9 M€. Pour l'année 2016, elle s'est élevée à 5,9 M€[97], soit une augmentation de 4 M€.

La majoration de cette subvention supportée par le SIGP, de l'ordre de 4 M€, est en partie compensée, pour l'année 2016, par une participation communale au syndicat de 4 M€ (soit + 3,6 M€ par rapport à 2014).

Cependant, de 2012 à 2016, ce changement de mode de financement a laissé à la charge du syndicat un montant de 0,5 M€ non compensé par les communes, dégradant d'autant la CAF.

4.2.1.3- Autres charges

Les autres charges concernent principalement le « plan routier ».

Ce plan concerne un programme de sécurisation des routes de montagne dans le département de la Savoie. Ce plan a fait l'objet d'une convention entre le conseil départemental et les exploitants des remontées mécaniques le 14 février 2001. Cette convention prévoit une participation annuelle, à compter de 2003 et pour une durée de 30 ans, des exploitants à un fonds de concours destiné à l'entretien et la rénovation de ces routes.

Le montant de la participation annuelle est réparti entre les exploitants en fonction de leur proportion de chiffre d'affaires des remontées mécaniques dans le département.

Pour la Plagne, cette participation annuelle, versée par le SIGP, est de l'ordre de 0,36 M€ par an (371 543 € pour 2016).

Les charges de personnel sont limitées au regard de l'ensemble de charges de gestion (autour de 0,3 M€ par an), compte tenu de la faible taille de la structure et d'un effectif restreint (6,5 ETP fin 2015). Elles sont stables depuis 2011.

Les charges à caractère général sont également d'un faible montant et stables sur la période (entre 0,5 et 0,7 M€), malgré une hausse marquée des charges de location et de co-propriété, ainsi que, en 2013, de quelques postes (notamment les études, les honoraires et les frais d'électricité).

Les charges de gestion ont donc globalement connu une forte progression à compter de 2015, principalement due aux nouvelles modalités de financement de l'OTGP, qui n'a été que partiellement compensée par la hausse de la participation des communes.

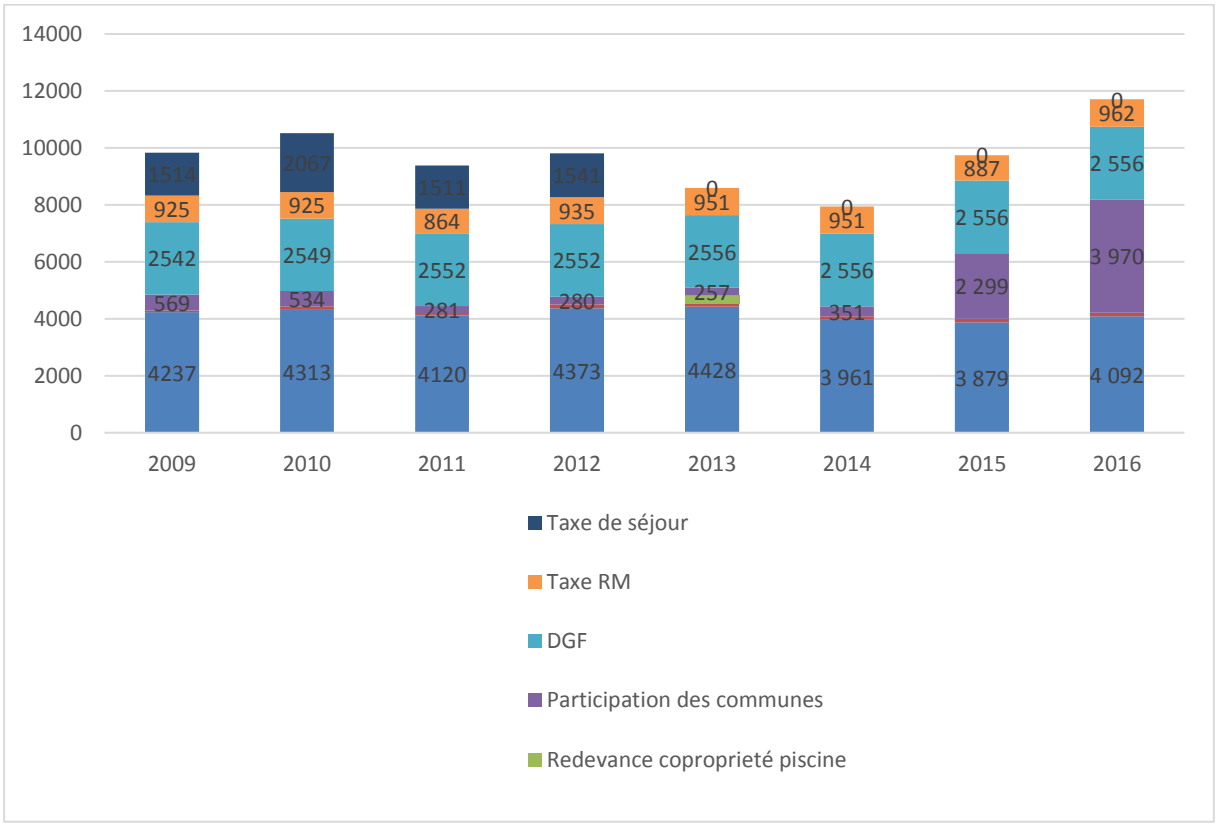
[96] Implantés sur les secteurs de Champagny, Montchavin, les Coches et Aime-Macot.
[97] Pour l'année 2015, année de transition, le SIGP a pris en charge, à mi-année, les subventions aux anciennes maisons du tourisme.

4.2.2- Les produits de gestion

La principale recette est constituée des taxes et redevances perçues au titre du domaine skiable (entre 4,8 M€ pour la plus mauvaise année, en 2014, et 5,5 M€ pour la meilleure année, en 2013).

Ces recettes sont constituées de la taxe loi Montagne (1,5 % du chiffre d'affaires), intégralement reversée aux communes membres, selon la clef de répartition susmentionnée. Il faut noter que le SIGP a fait le choix de rester en deçà du taux maximum de 3 % prévu pour cette taxe par l'article L. 2333-49 du CGCT.

Schéma 14 : Composition des produits de gestion 2009-2016 (k€)



Sources : Comptes de gestion, Etude COMETE, graphique CRC

Les autres recettes comprennent la redevance de concession (5,5 % du chiffre d'affaires), dont 4 % sont reversés aux communes membres, et enfin les loyers d'affermage, intégralement conservés par le SIGP, pour environ 1 M€ jusqu'en 2013, puis entre 0,5 et 0,6 M€ ensuite.

La part conservée par le SIGP correspond donc aux 1,5 % de redevance de chiffre d'affaires pour la concession, et aux loyers d'affermage.

Cette part de recettes propres représente autour de 1,9 M€ par an pour le SIGP jusqu'en 2013, puis autour de 1,5 M€ par an à compter de 2014, la différence s'expliquant par la baisse des loyers d'affermage à compter de 2014[98].

La seconde principale recette est la dotation globale de fonctionnement, perçue au titre de la compétence tourisme, qui est restée très stable sur la période (2,5 M€ par an).

La troisième principale recette, devenue très importante depuis 2015 pour le SIGP, est constituée des participations des communes membres, venant, depuis cette date, compenser la hausse des subventions versées par le syndicat à l'OTGT (*cf. supra*).

[98] La diminution du montant de la surtaxe à compter de 2014 est principalement due à la fin du paiement des annuités d'emprunt pour la télécabine Roche du Mio (620 000 € HT / an), substituée par un loyer de 202 079 € HT annuels).

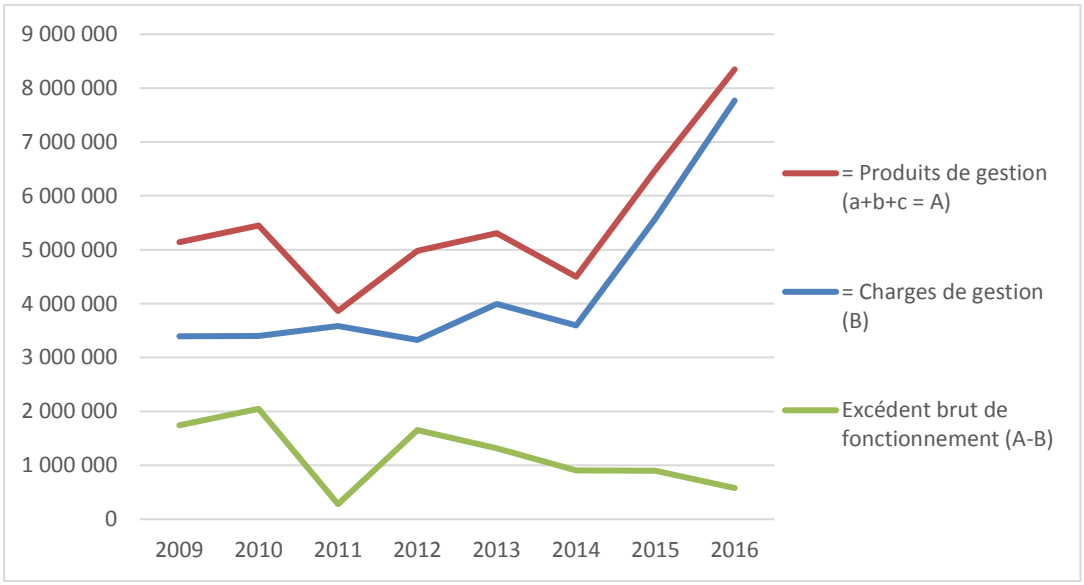
Enfin, la taxe de séjour, prévue par l'article L. 2333-26 du CGCT, a été perçue par le SIGP jusqu'en 2013, avec un produit compris entre 1,5 et 2 M€ par an, qui était reversé aux communes.

En neutralisant l'effet des modifications de financement de la compétence tourisme, il apparait que les produits de gestion, liés à l'exploitation du domaine skiable sont en baisse, notamment pour la partie redevances, du fait de l'affaiblissement, depuis 2014, des loyers d'affermage.

4.2.3- Un EBF dégradé à compter de 2013

L'excédent brut de fonctionnement dégagé par le SIGP a été presque divisé par deux entre 2009 et 2015. Par ailleurs, son évolution a été erratique jusqu'en 2013 avant de se stabiliser en 2014 et 2015 autour des 900 k€.

Schéma 15 : Evolution EBF 2009-2016



Source : Comptes de gestion ; graphique CRC

La dégradation de l'EBF sur la période est due à trois facteurs :

- la baisse des loyers d'affermage à compter de 2014 (- 0,4 M€ par an) ;
- les remboursements, à compter de 2015 et jusqu'en 2018, d'un trop-perçu correspondant à un loyer indu pour l'ouvrage du « tunnel des inversens » (- 0,1 M€ par an) ;
- une augmentation des subventions de fonctionnement non totalement compensée, en particulier à destination de l'office de tourisme intercommunal, à compter de 2015 (- 0,5 M€ par an).

Pour 2013, la dégradation de l'EBF s'expliquait principalement par l'augmentation des charges à caractère général.

Tableau 35 : Détail de formation de l'EBF 2009-2016

en M€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	VMA
Ressources fiscales propres (nettes des restitutions)	- 2,31	- 2,13	- 3,21	- 2,40	- 2,38	- 2,60	- 2,50	- 2,68	*2,1 %*
+ Ressources d'exploitation	4,34	4,49	4,24	4,55	4,87	4,17	4,11	4,48	*0,5 %*
= Produits "flexibles" (a)	**2,03**	**2,37**	**1,03**	**2,15**	**2,49**	**1,57**	**1,61**	**1,80**	*- 1,7 %*
Ressources institutionnelles (dotations et participations)	3,11	3,08	2,83	2,83	2,81	2,93	4,87	6,55	*11,2 %*
= Produits "rigides" (b)	**3,11**	**3,08**	**2,83**	**2,83**	**2,81**	**2,93**	**4,87**	**6,55**	*11,2 %*
= Produits de gestion (a+b+c = A)	**5,14**	**5,45**	**3,86**	**4,98**	**5,31**	**4,50**	**6,48**	**8,35**	*7,2 %*
Charges à caractère général	0,62	0,54	0,73	0,50	0,92	0,61	0,68	0,71	*2,1 %*
+ Charges de personnel	0,31	0,31	0,31	0,29	0,29	0,27	0,33	0,32	*0,2 %*
+ Subventions de fonctionnement	2,45	2,54	2,53	2,51	2,77	2,67	4,55	6,72	*15,5 %*
+ Autres charges de gestion	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,04	0,01	0,01	*- 1,6 %*
= Charges de gestion (B)	**3,39**	**3,40**	**3,58**	**3,33**	**3,99**	**3,60**	**5,58**	**7,77**	*12,6 %*
Excédent brut de fonctionnement (A-B)	**1,75**	**2,05**	**0,28**	**1,65**	**1,31**	**0,90**	**0,90**	**0,58**	*- 14,6 %*
en % des produits de gestion	*34,0%*	*37,6 %*	*7,2 %*	*33,2 %*	*24,7 %*	*20,1 %*	*13,9 %*	*6,9 %*	

Sources : Comptes de gestion

Cette dégradation de l'EBF à compter de 2014 explique la dégradation conjointe de la CAF brute et de la CAF nette sur la même période.

Tableau 36 : Evolution de la CAF 2009-2016

en M€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
CAF brute	**1,60**	**1,79**	**0,05**	**1,43**	**1,13**	**0,60**	**0,63**	**0,29**
- Annuité en capital de la dette	1,80	0,65	0,67	0,69	0,71	0,58	0,48	0,43
= CAF nette ou disponible (C)	**- 0,20**	**1,15**	**- 0,62**	**0,74**	**0,42**	**0,02**	**0,15**	**- 0,13**

Source : Comptes de gestion ; calculs CRC

4.2.4- Le financement des investissements

4.2.4.1- Les investissements réalisés par le SIGP

Sur la période 2009-2015, le SIGP a investi 9,9 M€, dont 5,1 M€ pour le domaine skiable délégué, dont :

- le renforcement de la capacité et la modernisation de la ligne de la télécabine de Champagny en Vanoise pour un montant de 2,4 M€ HT ;
- deux opérations d'équipement sur la piste de slalom, pour un montant de 2,3 M€ HT.

Tableau 37 : Détail des investissements relatifs au domaine skiable 2009-2015

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total
Slalom				554 014	344 332	42 328	74 814	1 015 488
Tour chrono			959	807 354	349 206	124 746	33 229	1 315 494
TC Champagny	537 181	312 392				295 304	1 276 365	2 421 242
Domaine skiable	10 272	153 487	12 430	47 739	85 225	20 659	13 445	343 257
Total	**547 453**	**465 879**	**13 389**	**1 409 107**	**778 763**	**483 037**	**1 397 853**	**5 095 481**

Source CRC d'après comptes administratifs

Les autres dépenses d'investissement ont notamment concerné la piste de Bobsleigh, qui ne fait partie du périmètre de la concession, la piscine de Plagne Bellecôte, dont le SIGP a été autorité délégante jusqu'au 1er janvier 2016, et divers travaux sur des bâtiments dont le SIGP est propriétaire (locaux de l'OT de Plagne centre, poste de Gendarmerie, siège du SIGP et de l'OTGT).

Tableau 38 : Détail des investissements hors domaine skiable 2009-2015

en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total
Pistes de Bobsleigh	870 508	108 855	18 125	141 248	39 289	158 339	113 718	1 450 082
Sentiers VTT	53 736	33 440	14 200	37 080	955	6 468	54 504	200 383
Piscine Plagne Bellecote	3 174	38 571	65 906	141 325	556 880	1 169 551	176 402	2 151 809
Bâtiment les Provagnes-OPGP-OT	62 596	36 271	51 530	12 730	14 313	55 919	25 831	259 190
Bâtiment eaux vives		8 639	209 491			1 026	8 097	227 253
Télémétro			29 839					29 839
Hélistation				15 634	26 675		6 900	49 209
Salle polyvalente Plagne Bellecôte				51 267	261 242	39 918	14 444	366 871
Poste de gendarmerie				1 295	13 128	6 665	6 330	27 418
Espacer saisonnier					2 248	4 272	2 228	8 748
Liaison Vallée-Altitude							11 040	11 040
Logements Phoenix							22 327	22 327
Total	990 014	225 776	389 091	400 579	914 730	1 442 158	441 821	4 804 169

Source : SIGP ; calculs CRC

Le niveau des investissements réalisés par le SIGP sur la période est globalement modique à l'exception de quelques projets sur le domaine skiable.

4.2.5- Le financement des investissements (2009-2016)

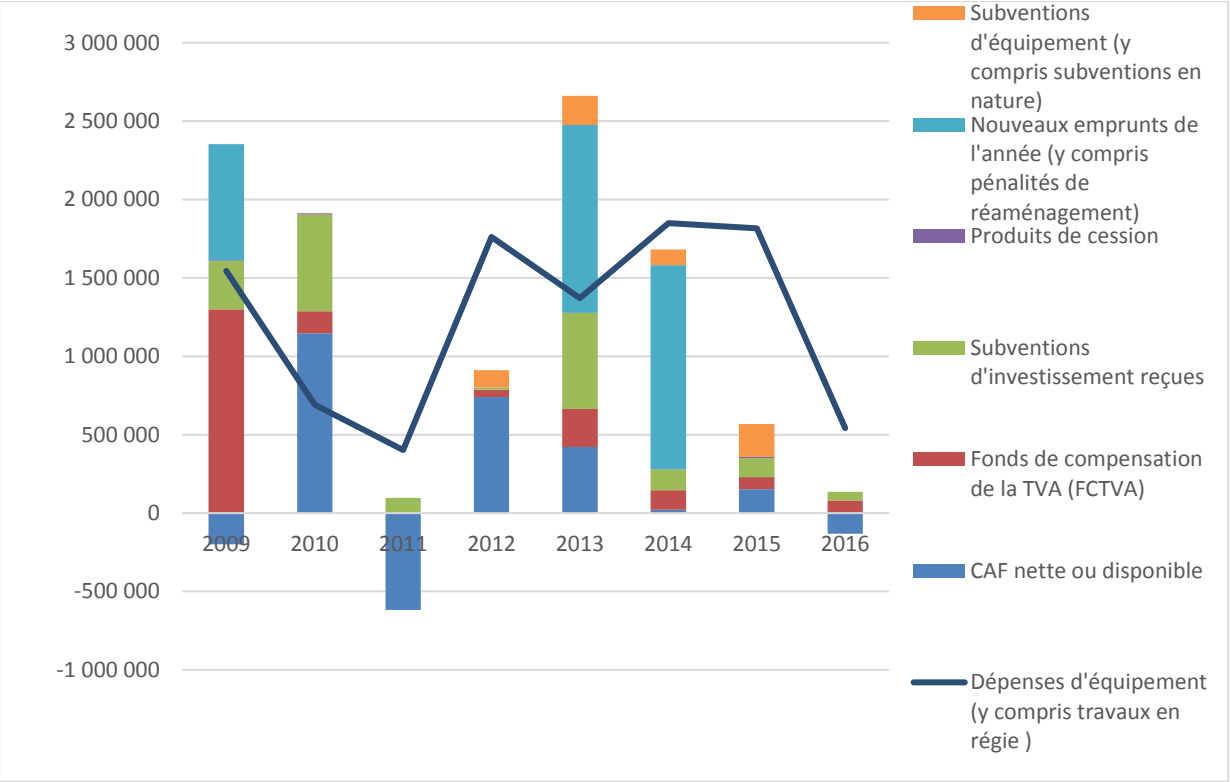
Le niveau de la CAF nette sur la période contrôlée est erratique ; parfois négative (en 2009, 2011 et 2016), elle reflète l'instabilité de l'excédent brut de fonctionnement.

Le montant d'investissement sur la période 2009-2015 a été de 9,5 M€[99].

Le taux de couverture par les fonds propres de cet investissement est de 60 % (soit 5,5 M€). Le SIGP a donc dû faire face à un besoin de financement de 4 M€.

[99] 9,5 M€ en dehors des opérations pour compte de tiers pour 0,4 M€, correspondant aux travaux sur la salle polyvalente de la Plagne.

Schéma 16 : Financement des investissements 2009-2016



Sources : comptes de gestion ; graphiques CRC

Pour ce faire, il a mobilisé ses réserves financières à hauteur de 1,8 M€ ; en complément, le SIGP a choisi sur la période d'emprunter 3,2 M€.

4.2.6- Une situation bilancielle confortable

4.2.6.1- Un endettement élevé

Fin 2016, le stock de dette du SIGP s'élevait à 4,7 M€, en baisse depuis 2009 (6,4 M€). Or, en raison de la diminution structurelle de la CAF à compter de 2013, le SIGP a une capacité de désendettement très faible située autour de 16 années[100] fin de 2016. Le niveau de trésorerie propre au BP dont dispose le SIGP, également en diminution structurelle à compter de 2013 ne suffit pas à ramener cette capacité de désendettement à un niveau satisfaisant (autour de 13,5 années).

Tableau 39 : Evolution de l'encours de dette 2009-2016

En M€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	*VMA*
= Encours de dette du BP au 31 décembre	**6,41**	**5,76**	**5,09**	**4,41**	**4,90**	**5,61**	**5,13**	**4,71**	*- 4,3 %*
- Trésorerie nette hors comptes de rattachement avec les BA, le CCAS et la caisse des écoles	3,68	3,17	2,42	1,75	2,07	2,04	0,67	0,75	*- 20,3 %*
= Encours de dette du BP net de la trésorerie hors compte de rattachement BA	2,73	2,59	2,68	2,65	2,83	3,57	4,47	3,96	*5,5 %*
Capacité de désendettement BP, trésorerie incluse* en années (dette Budget principal net de la trésorerie*/CAF brute du BP)	**1,7**	**1,4**	**54,1**	**1,9**	**2,5**	**5,9**	**7,1**	**13,5**	
Capacité de désendettement BP en années (dette / CAF brute du BP)	**4,0**	**3,2**	**102,9**	**3,1**	**4,3**	**9,3**	**8,1**	**16,1**	

Sources : Comptes de gestion ; calculs CRC

[100] Le réseau d'alerte de la DDFIP considère qu'à compter de 8 années de désendettement, la situation peut être considérer comme critique.

Entre 2009 et 2016, le SIGP a levé trois nouveaux emprunts dont deux pour le financement de l'activité ski et plus précisément la rénovation de la Télécabine de Champagny (respectivement 740 k€ et 1,3 M€). Le troisième emprunt a concerné le financement de travaux portant sur la piscine de Plagne-Bellecôte (1,3 M€). Les annuités acquittées sont remboursées par la SAP pour ce qui concerne la télécabine dont elle est le fermier, et par la commune de la Plagne-Tarentaise pour le financement de la piscine, dont elle est propriétaire.

Les emprunts par ailleurs contractés sont tous classés A-1 sur la charte Gissler (risque minimal).

Dans ces conditions, et compte tenu des modalités de ce refinancement via les loyers d'affermage, par ailleurs critiquables (cf. supra), l'endettement du SIGP ne présente de risque significatif.

4.2.6.2- Le fonds de roulement et la trésorerie

Le fonds de roulement traduit la capacité à financer ses emplois stables par des ressources stables c'est-à-dire à long terme, alors que le besoin en fonds de roulement lorsqu'il est négatif traduit la capacité à régler les dépenses courantes, c'est-à-dire à court terme.

Fortement corrélés par le niveau de la CAF ainsi que les rentrées d'emprunts nouveaux sur la période qui ont contribué à l'alimenter le fonds de roulement du SIGP s'est maintenu à un niveau atteignant jusqu'à 1,5 fois le niveau de précaution communément préconisé de 90 jours de charges de fonctionnement.

Le besoin en fonds de roulement, négatif sur toute la période, a constitué une ressource supplémentaire. Le SIGP ne rencontre donc pas de difficulté à régler ses factures courantes.

Tableau 40 : Evolution de la situation bilancielle 2009-2016

en M€	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
Fonds de roulement	2,21	3,25	2,33	1,36	2,40	2,20	0,83	0,81
(-) Besoin en fonds de roulement global	- 3,49	- 1,14	- 0,62	- 2,32	- 1,81	- 2,53	- 2,89	- 3,39
(=) Trésorerie globale	**5,70**	**4,39**	**2,96**	**3,68**	**4,20**	**4,73**	**3,72**	**4,20**
En jours de charges de gestion	*569*	*439*	*283*	*378*	*367*	*455*	*235*	*192,7*
(-) Apport du budget annexe eau et assainissement	**0,83**	**1,22**	**0,54**	**1,92**	**2,13**	**2,68**	**3,05**	**3,45**
En jours de charges de gestion	*3 641,6*	*868,8*	*365,5*	*2 024,0*	*2 148,4*	*2 735,0*	*3 304,8*	*3 772,5*
(=) Trésorerie nette du budget principal	**4,88**	**3,17**	**2,42**	**1,75**	**2,07**	**2,04**	**0,67**	**0,75**
En jours de charges de gestion	*525*	*340*	*246*	*192*	*189*	*207*	*44*	*35*

Source : Compte de gestion ; calculs CRC

S'il diminue jusqu'en 2012 puis augmente en 2013 et 2014 en lien avec l'encaissement des deux emprunts, le niveau de trésorerie demeure néanmoins à un niveau confortable allant jusqu'à 1,4 fois le niveau de prudence précité.

Ce niveau a toutefois bénéficié de l'importante trésorerie du budget annexe de l'eau et de l'assainissement qui a représenté entre 14,5 % et 82 % de la trésorerie totale du syndicat. Cet apport a ainsi compensé, et au-delà, la diminution de la trésorerie propre du budget principal qui retrace la gestion du domaine skiable.

Les publications de la chambre régionale des comptes
Auvergne-Rhône-Alpes
sont disponibles sur le site internet des juridictions financières :
https://www.ccomptes.fr

Chambre régionale des comptes
Auvergne-Rhône-Alpes
124-126 boulevard Vivier Merle CS 23624
69503 Lyon Cedex 03

auvergnerhonealpes@crtc.ccomptes.fr