



Lyon, le 5 juin 2018

La présidente

N° D181827

Recommandée avec A.R.

Réf. : ma lettre n° D181192 du 18 avril 2018

P.J. : 1

Monsieur le Maire,

Par lettre citée en référence, je vous ai communiqué le rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes concernant la gestion de la commune de Mont-de-Lans au cours des exercices 2009 à 2016. Celui-ci a également été communiqué, pour ce qui les concerne, à vos prédécesseurs.

A l'issue du délai d'un mois fixé par l'article L. 243-5 du code des juridictions financières, je vous notifie à nouveau ce rapport, accompagné de votre réponse écrite et de la réponse écrite qu'a fait parvenir à la chambre, dans ce délai, votre prédécesseur, M. Serge GRAVIER.

En application du même article, vous avez l'obligation de communiquer le rapport d'observations de la chambre, auquel doivent être jointes les réponses écrites, 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.

Monsieur Pierre BALME
Maire de la commune des Deux Alpes
Mairie
48 avenue de la Muzelle
BP 12
38860 LES DEUX ALPES

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.

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 l'Isère.

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

Marie-Christine Dokhélar



**RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES
ET SES REPONSES**

COMMUNE DE MONT-DE-LANS
(Département de l'Isère)

Exercices 2009 à 2016

Observations définitives
délibérées le 6 février 2018

SOMMAIRE

1	PRESENTATION DE LA COMMUNE	6
1.1	La situation socio-économique.....	6
1.2	La création de la commune nouvelle.....	7
1.3	Le paysage intercommunal	7
1.3.1	Le SIVOM des Deux Alpes	7
1.3.2	La communauté de communes de l'Oisans.....	7
2	LA GESTION INTERNE.....	8
2.1	La commande publique.....	8
2.2	La gestion des ressources humaines	9
2.2.1	L'évolution des effectifs	9
2.2.2	La durée annuelle du travail.....	9
2.2.3	La compensation des heures supplémentaires.....	10
2.2.4	Les autorisations d'absence	11
3	LA GESTION DU DOMAINE SKIABLE.....	12
3.1	Présentation de la station	12
3.2	Présentation de la délégation de service public.....	13
3.3	Présentation du délégataire	13
3.4	La convention dite « actualisation de la convention de concession »	14
3.4.1	Les obligations du délégataire.....	15
3.4.2	Les produits versés par le délégataire	15
3.4.3	Le contentieux fiscal	16
3.5	L'affectation des biens.....	17
3.6	La politique tarifaire	17
3.6.1	Les catégories de tarif	17
3.6.2	L'adoption des tarifs par le conseil municipal	19
3.6.3	L'évolution des tarifs	21
3.6.4	Le régime des gratuités, des réductions et des facilités d'accès.....	23
3.7	Le contrôle exercé par la commune sur le délégataire	27
3.7.1	Le rapport au concédant.....	28
3.7.2	Informations produites pour le calcul de la redevance de concession et de la taxe « loi Montagne »	29
3.7.3	Les instances de suivi.....	29
3.8	L'économie générale des relations avec les partenaires	30
3.8.1	Les relations avec les partenaires commerciaux	30
3.8.2	Les relations avec les sociétés de transport.....	30
3.8.3	Les relations avec les comités d'entreprise	30
3.8.4	Les relations avec les écoles de ski	31
3.9	L'équilibre de la délégation	31
3.9.1	Le chiffre d'affaires	31
3.9.2	La formation du résultat net	32
3.9.3	La capacité d'autofinancement	33
3.9.4	Les investissements.....	34
3.9.5	La distribution de dividendes.....	34
3.9.6	Les facturations au sein du groupe.....	36
3.9.7	Les garanties accordées aux filiales	38
3.9.8	L'endettement	39
3.9.9	La mesure de la performance	39
3.9.10	Conclusion sur l'équilibre économique des délégations	40
3.10	La gestion des droits de passage pour les pistes de ski et l'emprise des remontées mécaniques	41
3.10.1	Rappel de la réglementation applicable	41
3.10.2	Le système en cours sur la commune de Mont-de-Lans	41
3.10.3	Les conséquences du dispositif en vigueur	41

	3.11 L'organisation des secours sur pistes.....	42
	3.11.1 Présentation du dispositif.....	42
	3.12 La production de la neige de culture.....	42
4	<u>LA STRATEGIE TOURISTIQUE.....</u>	43
	4.1 Les organismes chargés de la politique touristique	43
	4.2 L'espace 1800	43
5	<u>LA QUALITE DE L'INFORMATION ET DE LA REGULARITE BUDGETAIRE, LA FIABILITE DES COMPTES.....</u>	43
	5.1 La qualité de l'information financière	43
	5.2 La qualité de la prévision budgétaire.....	44
	5.3 La fiabilité des comptes.....	45
	5.3.1 La provision relative au litige des taxes foncières	45
	5.3.2 Le suivi du patrimoine	45
6	<u>LA SITUATION FINANCIERE</u>	45
	6.1 La formation de la capacité d'autofinancement	46
	6.1.1 L'évolution des produits de gestion.....	47
	6.1.2 Les charges de gestion	48
	6.1.3 Les charges financières	49
	6.2 Le financement des investissements	49
	6.2.1 La formations de la capacité d'autofinancement nette (CAF)	49
	6.2.2 Le besoin de financement propre	49
	6.3 La situation bilancielle	50
	6.3.1 Le fonds de roulement.....	50
	6.3.2 Le besoin en fonds de roulement et la trésorerie.....	51
	6.4 L'endettement	51
	6.5 Conclusion sur la situation financière.....	53
7	<u>ANNEXES.....</u>	54
	7.1 ANNEXE 1 : Les produits de gestion.....	54
	7.2 ANNEXE 2 : Les dépenses de fonctionnement	57
	7.3 ANNEXE 3 : Les cessions en 2012.....	58
	7.4 ANNEXE 4 : L'évolution du fonds de roulement	59
	7.5 ANNEXE 5 : Fréquentation et chiffre d'affaires par catégories des saisons 2009-2010 à 2015-2016.....	60
	7.6 Réponse de M. Stéphane SAUVEBOIS, dernier maire en fonctions de la commune de Mont-de-Lans	62
	7.7 Réponse de M. Serge GRAVIER, ancien maire de la commune de Mont-de-Lans.....	72

SYNTHESE

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 de la commune de Mont-de-Lans pour les exercices 2009 à 2016, en veillant à intégrer, autant que possible, les données les plus récentes.

Le territoire de cette commune iséroise est réparti entre le village, situé à 1 260 mètres d'altitude, et l'Alpe de Venosc, ancien plateau d'alpage, établi à l'altitude de 1 658 mètres, qui accueille la station des Deux Alpes. Celle-ci s'étend également sur le territoire des communes de Venosc et de Saint-Christophe-en-Oisans. Mont-de-Lans comptait 1 208 habitants en 2013, mais les ressources issues des impôts locaux, 5,8 M€ en 2016, représentaient douze fois celles de la moyenne des communes de la même taille démographique. Le 1^{er} janvier 2017, elle a fusionné avec Venosc, pour former la commune nouvelle des Deux Alpes. Cette nouvelle entité a repris l'ensemble des compétences exercées par le SIVOM des Deux Alpes, notamment la gestion de l'eau et la production de neige de culture, ainsi qu'une partie des compétences de la communauté de communes de l'Oisans portant sur la gestion de la station de ski.

La gestion interne n'était pas assez structurée. L'organisation mise en place pour la gestion de la commande publique ne correspondait pas aux besoins de la commune. Par ailleurs, la gestion des ressources humaines n'était pas suffisamment rigoureuse. La chambre a, notamment, relevé que des heures supplémentaires ont été attribuées dans des conditions contraires à la réglementation.

La gestion du domaine skiable a été confiée à la société Deux Alpes Loisirs (DAL) par une délégation de service public signée en juin 1993 sans mise en concurrence. Le chiffre d'affaires du délégataire est resté stable sur la période grâce à l'augmentation des tarifs appliqués au grand public, ce qui a permis de compenser la baisse de la fréquentation.

Le contrôle exercé par la collectivité sur le délégataire était insuffisant. Aucune instance de suivi n'a été mise en place. La commune n'a jamais déterminé la politique tarifaire et elle ne s'est opposée qu'une seule fois aux augmentations, insuffisamment documentées, qui lui ont été soumises, de surcroît, dans un délai largement inférieur à celui prévu par la convention. Il apparaît que 40 % des recettes de vente de forfaits correspondent à des tarifs dont la fixation échappe à la commune. De même, 3 272 titres gratuits de tous types confondus ont été accordés par DAL de sa propre initiative, au titre de la saison 2015-2016, sans autorisation de la commune.

Au cours de la période sous revue, le délégataire a réalisé des programmes d'investissement significatifs couverts uniquement par autofinancement sans pour autant qu'un programme concerté avec la commune ait été mis en œuvre. La société reverse chaque année des sommes importantes tant à sa maison mère qu'à ses filiales (à hauteur de 2,3 M€ en 2015) et ses actionnaires bénéficient de dividendes qui, au cours de la période sous revue, se sont élevés à 5 % du chiffre d'affaires et ont atteint des montants comparables aux sommes versées aux trois communes de la station.

La situation financière demeurait fragile fin 2016, le redressement de la capacité financière brute étant lié au remboursement ponctuel de la taxe foncière par le délégataire du domaine skiable. Si une politique de réduction des charges de gestion a été engagée depuis 2015, les charges financières étaient élevées. A l'issue de l'opération de renégociation portant notamment sur un emprunt structuré de 5,5 M€ assorti d'un taux fixé en fonction du cours du franc suisse par rapport à celui de l'euro, la capacité de désendettement excédait largement le seuil de neuf années considéré comme critique par les juridictions financières.

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 de la commune de Mont-de-Lans pour les exercices 2009 à 2016, en veillant à intégrer, autant que possible, les données les plus récentes.

Le contrôle a été engagé par lettre du 21 septembre 2016, adressée à M. Stéphane Sauvebois, maire de la commune depuis le 28 mars 2014. Son prédécesseur sur la période contrôlée, M. Serge Gravier, a également été informé par lettre du 20 octobre 2016.

Un avis d'enquête a été notifié le 26 octobre 2016 au directeur général de la société Deux Alpes Loisirs (DAL), société délégataire de la concession des remontées mécaniques de la station des Deux Alpes.

- ♦ la gestion interne ;
- ♦ la gestion du domaine skiable ;
- ♦ la qualité de l'information et de la régularité budgétaire, la fiabilité des comptes ;
- ♦ la situation financière.

L'entretien préalable prévu par l'article L. 243-1 du code des juridictions financières a eu lieu le 19 juin 2017 avec M. Stéphane Sauvebois, et le même jour avec M. Serge Gravier.

Lors de sa séance du 12 juillet 2017, la chambre a formulé des observations provisoires qui ont été adressées le 27 septembre 2017 à M. Stéphane Sauvebois, à son prédécesseur sur la période contrôlée, M. Serge Gravier, ainsi que, pour celles les concernant, à M. Didier Bobiller, directeur général de la société Deux Alpes Loisirs, explicitement mis en cause.

Après avoir examiné les réponses écrites, la chambre, lors de sa séance du 6 février 2018, a arrêté les observations définitives reproduites ci-après.

1 PRESENTATION DE LA COMMUNE

1.1 La situation socio-économique

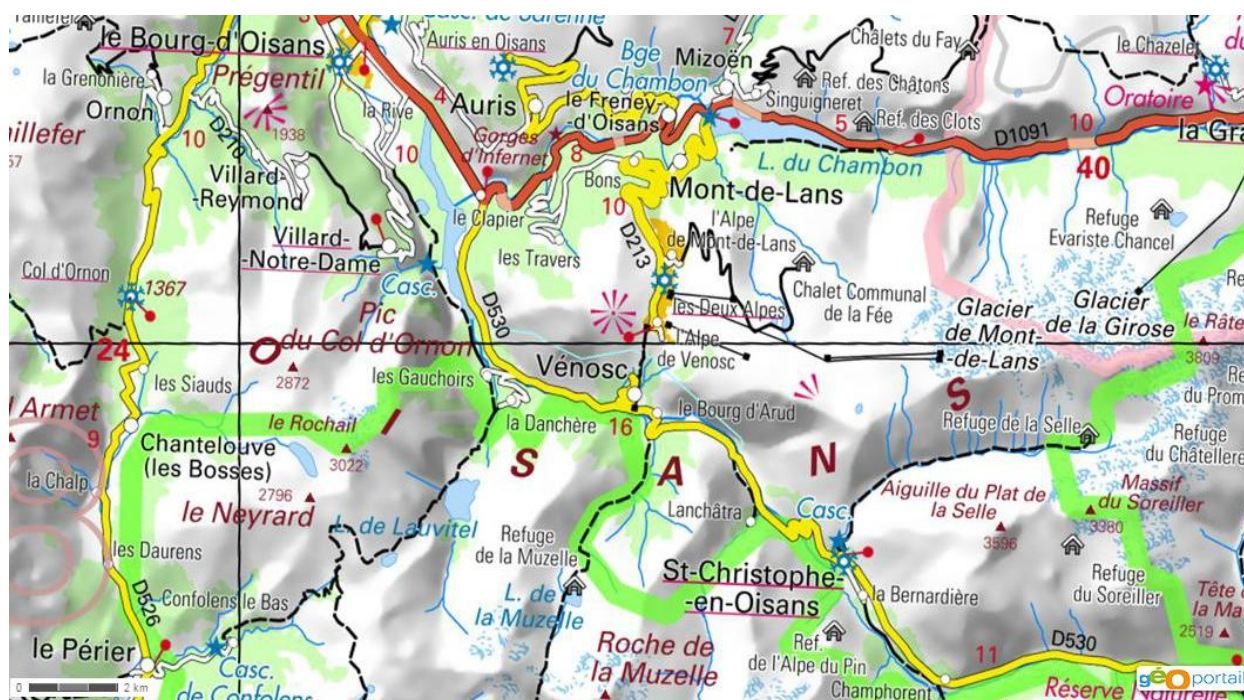
Au sein du massif de l'Oisans, dont le point culminant est le dôme des Ecrins (4 088 mètres), la commune de Mont-de-Lans s'étend sur 42 km². Le village se situe à l'altitude de 1 260 mètres. La station de ski des Deux Alpes est majoritairement implantée sur le territoire de la commune et, de manière plus limitée, sur ceux de Venosc et de Saint-Christophe-en-Oisans. L'altitude de départ des pistes est de 1 650 mètres et le point culminant se situe à 3 568 mètres.

La population a triplé entre 1968 (327 habitants) et 1982 (946 habitants) et a continué à augmenter ensuite : 1 000 habitants en 1990 et 1 208 en 2013. La commune dispose de 29 212 lits touristiques¹ et plus de 4 800 logements, dont plus de 87,9 % étaient des résidences secondaires ou logements occasionnels en 2013.

Le taux de chômage était de 5,8 % en 2013 pour les habitants de la commune². A la même date, le nombre de foyers fiscaux recensés était de 498 et la médiane du revenu disponible par unité de consommation de 20 106 €, légèrement inférieure à la médiane du département de l'Isère soit 21 213 €.

Les ressources fiscales de la commune (4,88 M€ en 2015) représentaient douze fois le montant moyen des communes de la même taille démographique³ (entre 500 et 2 000 habitants).

Carte 1



Source : Géoportail, IGN

¹ Source : Rapport de gestion de Deux Alpes Loisirs 2014-2015.

² Hors saisonniers.

³ Source : les comptes 2015 des communes : données individuelles, collectivites-locales.gouv.fr.

1.2 La création de la commune nouvelle

Un projet de commune nouvelle regroupant les communes de Mont-de-Lans, Saint-Christophe-en-Oisans et Venosc a été envisagé en 2016. Consultés par référendum les habitants de Saint-Christophe ont rejeté le projet. Une consultation informelle (sous la forme d'une enquête⁴) a été réalisée à Mont-de-Lans et des réunions publiques ont été organisées à Venosc.

Les communes de Mont-de-Lans et de Venosc ont fusionné, au 1^{er} janvier 2017, en commune nouvelle dénommée « Les Deux Alpes » (arrêté préfectoral du 28 septembre 2016). Cette création a également emporté dissolution du syndicat intercommunal à vocation multiple (SIVOM) des Deux Alpes.

1.3 Le paysage intercommunal

La commune était membre du syndicat mixte du parc national des Ecrins, du syndicat des énergies de l'Isère (SEDI), du SIVOM des Deux Alpes et de la communauté de communes des Deux Alpes puis de la communauté de communes de l'Oisans.

1.3.1 Le SIVOM des Deux Alpes

Créé le 31 décembre 2009, le syndicat intercommunal à vocation multiple des Deux Alpes, regroupait les communes du Mont-de-Lans et de Venosc. Il exerçait des compétences qui relevaient auparavant de la communauté de communes des Deux Alpes :

- ♦ la création, l'aménagement et l'entretien de la voirie : nettoyage, déneigement, entretien de la voirie et des sentiers (hors PDIPR) ainsi que des espaces verts des deux communes ;
- ♦ l'entretien et la gestion des bâtiments intercommunaux ;
- ♦ le traitement, l'adduction et la distribution de l'eau potable ;
- ♦ la gestion du réseau d'eaux pluviales ;
- ♦ l'assainissement collectif ;
- ♦ les travaux et l'entretien des pistes de ski nordique ;
- ♦ l'enneigement artificiel ;
- ♦ la construction, la rénovation l'entretien et la gestion de casernes de gendarmerie.

1.3.2 La communauté de communes de l'Oisans

Créée en 2009, la communauté de communes de l'Oisans a succédé, dans un premier temps, à la communauté de communes des Deux Alpes qui était composée des seules communes de Mont-de-Lans et de Venosc. Dans un second temps, son territoire a été étendu à l'ensemble des vingt communes du canton de l'Oisans. Certaines des compétences optionnelles de cet établissement public de coopération intercommunale (EPCI) ont trait au fonctionnement de la station des Deux Alpes :

- ♦ le logement des saisonniers ainsi que l'hébergement des renforts saisonniers de sécurité et des services de secours ;
- ♦ la création, l'entretien et la gestion des garderies, des crèches, des cantines scolaires et du centre de loisirs ;
- ♦ la gestion, l'aménagement et l'entretien de la bibliothèque et de l'école de musique ;
- ♦ la gestion des écoles maternelles et élémentaires de la station ;
- ♦ l'aménagement, la gestion et l'entretien du golf.

⁴ L'enquête a recueilli 265 réponses, dont 213 favorables. Néanmoins elle ne peut s'apparenter à un vote dans la mesure toute personne de passage à Mont-de-Lans pouvait s'exprimer.

2 LA GESTION INTERNE

La directrice générale des services était également mise à disposition de la commune de Venosc, à mi-temps dans un premier temps, puis à 30 %, soit un jour et demi par semaine.

La fusion des deux communes devrait permettre une optimisation de la gestion des locaux : la mairie annexe de Mont-de-Lans est devenue le siège de la nouvelle entité. L'ancienne mairie annexe de Venosc a vocation à être cédée.

2.1 La commande publique

Alors que la commande publique constituait un secteur clé pour l'administration communale, la chambre souligne le caractère incomplet des informations disponibles. En effet, les données présentées dans le tableau ci-dessous, issues des états annuels produits par la commune en vertu de l'article 133 du code des marchés publics et des informations communiquées dans le cadre du contrôle, ne sont pas exhaustives.

Tableau 1 : Synthèse des informations relatives aux marchés publics

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nombre de marchés	13	21	12	13	13	3	4
Type	Travaux et services	Travaux, fournitures et services	Travaux, fournitures et services	Travaux, fournitures et services	Travaux, Fournitures	Travaux	Travaux et services
Montant	6 353 910 € HT	904 032 € HT	651 130 € HT	991 549 € HT	3,6 M€ TTC	248 720 € HT	139 821 € HT

Source : réponses de l'ordonnateur

L'organigramme de la commune ne faisait pas apparaître de service dédié à la commande publique. La gestion des marchés était assurée, sous la surveillance de la directrice générale des services, par un agent de la commune et un agent du SIVOM, en dehors de toute convention de mutualisation. Le premier collectait l'information nécessaire à la définition des besoins et assurait le secrétariat ; le second était sollicité pour traiter la partie administrative des dossiers – composition des dossiers de consultation des entreprises, rédaction des pièces administratives (CCAP⁵, règlement de consultation, AAPC⁶), préparation de la consultation lorsqu'un besoin est identifié par la commune. Le profil d'acheteur, défini comme « *l'ensemble des moyens informatiques comprenant le portail et l'application logicielle de gestion des procédures de passation dématérialisées de marchés publics* » était exploité et maintenu par cet agent. L'exécution financière des marchés publics était suivie par l'agent responsable de la comptabilité de la commune.

Cette organisation, qui avait pour conséquence la dispersion des dossiers sur plusieurs sites, a pu favoriser la perte de pièces de dossiers de marché. A cet égard, la chambre rappelle les dispositions de l'article 108 du décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 selon lesquelles « *L'acheteur conserve les pièces constitutives du marché public pendant une durée minimale de cinq ans pour les marchés publics de fournitures ou de services et de dix ans pour les marchés publics de travaux, de maîtrise d'œuvre ou de contrôle technique à compter de la fin de l'exécution du marché public. L'acheteur conserve les candidatures et les offres ainsi que les documents relatifs à la procédure de passation pendant une période minimale de cinq ans à compter de la date de signature du marché public.* »

⁵ Cahier des clauses administratives particulières.

⁶ Avis d'appel public à la concurrence.

Les agents ne disposaient pas de guide de la commande publique.

La chambre a, notamment, examiné la passation du marché de gestion de la piscine de l'espace 1800 conclu en 2012, pour un montant total de de 942 826 € HT. Cette procédure appelle les observations suivantes :

- ♦ aucune appréciation pour chacun des critères d'attribution ne figure au dossier ;
- ♦ aucun tableau de classement des offres ne figure au dossier ;
- ♦ la commission d'appel d'offres se s'est pas prononcée, alors que le montant total du marché est supérieur à 200 000 €.

Le maire de la commune nouvelle des Deux Alpes a pris des engagements susceptibles de remédier aux dysfonctionnements constatés par la chambre. Le détail figure au rapport de la chambre concernant cette collectivité.

2.2 La gestion des ressources humaines

2.2.1 L'évolution des effectifs

Les effectifs permanents, qui s'élevaient à une trentaine de personnes, sont restés stables sur la période 2011-2016.

Tableau 2 : Effectifs au 1^{er} janvier hors saisonniers

	2011		2012		2013		2014		2015		2016	
	Titulaires	Non titulaires	Titulaires	Non titulaires	Titulaires	Non titulaires	Titulaires	Non titulaires	Titulaires	Non titulaires	Titulaires	Non titulaires
	27	3	21	9	22	7	26	5	26	8	22	8
Total	30		30		29		30		32		30	

Source : Annexes C 1 budgets primitif 2011 à 2016 et réponses de la commune

2.2.2 La durée annuelle du travail

La durée annuelle du temps de travail a été approuvée par la délibération du 10 décembre 2001 relative au projet d'accord sur l'aménagement et la réduction du temps de travail ; une durée de 37 heures hebdomadaires et douze jours de récupération en compensation⁷ ont été institués. Il n'a pas été tenu compte de l'institution de la « journée de solidarité » prévue par la loi n° 2004-626 du 30 juin 2004 relative à la solidarité pour l'autonomie des personnes âgées et des personnes handicapées.

Cette organisation du temps de travail a été modifiée par délibération du 16 décembre 2016 pour harmoniser le dispositif avec celui de Venosc, en vue de la création de la commune nouvelle. Cette délibération, qui ne modifie pas le volume annuel du temps de travail, ne précise pas les modalités d'application de la journée de solidarité mais rappelle, en revanche, que « *les règles relatives à la durée et à l'aménagement du temps de travail des agents territoriaux sont fixées par la collectivité dans les limites applicables aux agents de l'État.* »

⁷ Le nombre de jours travaillés par an a été évalué à 228 (365 jours – 104 jours de repos hebdomadaires – 25 jours de congés payés – 8 jours fériés chômés). Ces 228 jours représentent 45,6 semaines de travail (soit 228/5 jours de travail par semaine = 45,6 semaines de travail). Les agents effectuent donc annuellement 45,6 x 37 h = 1687,2 heures de travail. La durée légale du travail était de 1 600 heures avant l'instauration de la journée de solidarité, les agents disposent d'un crédit de 87,2 heures (1687,2 - 1600 = 87,2 heures) équivalent à 12 jours de compensation (87,2/7 h = 12 j).

Selon l'ordonnateur, si la mise en œuvre de la journée de solidarité n'a pas été prévue dans le règlement intérieur, elle était néanmoins appliquée : les agents se voyaient retirer une journée de réduction du temps de travail (RTT) ou étaient appelés à travailler une journée supplémentaire.

Par ailleurs, le règlement intérieur mentionne explicitement que « *la modalité d'application de la journée de solidarité retenue par la collectivité est la déduction d'un pont* », ce qui ne satisfait pas aux obligations posées par les dispositions de l'article 6 de la loi n° 2004-626 du 30 juin 2004 : « *la journée de solidarité peut être accomplie selon les modalités suivantes :*

- 1° *Le travail d'un jour férié précédemment chômé autre que le 1er mai ;*
- 2° *Le travail d'un jour de réduction du temps de travail tel que prévu par les règles en vigueur ;*
- 3° *Toute autre modalité permettant le travail de sept heures précédemment non travaillées, à l'exclusion des jours de congés annuels. »*

Le règlement intérieur prévoyait que le maire pouvait accorder des congés « *majorés de ponts soumis à sa discrétion* ». Sur la période 2009-2016, les ordonnateurs ont accordé, en plus des 25 jours de congés annuels, jusqu'à trois jours de congés supplémentaires.

Tableau 3 : Nombre de jours du maire par exercice

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1,5	2	NC	NC	NC	0,5	3	3

Source : commune de Mont-de-Lans.

Pour les années 2010 et 2014 à 2016, des notes internes⁸ précisent les jours de congés supplémentaires accordés. La situation des agents de la commune de Mont-de-Lans est plus favorable que la réglementation avec deux jours de congés maximum supplémentaires.

2.2.3 La compensation des heures supplémentaires

2.2.3.1 Les récupérations

La note du 22 décembre 2009, signée par le maire, rappelait les dispositions relatives à la récupération et prévoyait une majoration de récupération dans certains cas :

- ♦ « *les heures supplémentaires effectuées le samedi, donnent lieu à un repos compensateur égal à la durée réelle effectuée, majorée de 25 % ;*
- ♦ *les heures supplémentaires effectuées de nuit, entre 22 heures et 7 heures, ou le dimanche donnent lieu à un repos compensateur égal à la durée réelle effectuée, majorée de 50 % ;*
- ♦ *les heures supplémentaires effectuées les jours fériés donnent lieu à un repos compensateur égal à la durée réelle effectuée, majorée de 100 % . »*

La chambre rappelle qu'une heure supplémentaire est majorée de 100 % lorsqu'elle est effectuée de nuit, et des deux tiers lorsqu'elle est effectuée un dimanche ou un jour férié, conformément à l'article 8 du décret n° 2002-60 du 14 janvier 2002. Celui-ci précise également que ces deux majorations ne peuvent se cumuler.

⁸ Aucun document n'a été transmis pour la période 2011-2013.

2.2.3.2 Les heures supplémentaires attribuées entre 2009 et 2014 à un agent de catégorie A

Le décret n° 2002-60 du 14 janvier 2002 relatif aux indemnités horaires pour travaux supplémentaires des fonctionnaires ne prévoit pas le versement d'indemnités horaires pour travaux supplémentaires pour les agents de catégorie A.

Or la délibération du 21 octobre 2008 avait néanmoins autorisé le versement d'indemnités horaires pour travaux supplémentaires pour les agents de catégorie A tout en se référant au décret n° 2002-60 du 14 janvier 2002 relatif aux indemnités horaires pour travaux supplémentaires qui ne concerne que les agents de catégorie B et C. Ainsi, un agent de catégorie A a bénéficié de 171 heures supplémentaires sur la période 2009 à 2014, pour un montant de 3 585,46 €.

Tableau 4 : Heures supplémentaires versées un agent de catégorie A sur la période 2009-2014

Mois de paye	Nombre d'heures	Montant en euros
Décembre 2009	5	168,90
Janvier 2010	3	101,34
Mars 2010	25	489,78
Mai 2010	8	162,16
Avril 2012	20	409,38
Mai 2012	3	61,11
Juin 2012	11	224,07
Juillet 2012	25	512,88
Août 2012	21	430,08
Février 2014	25	512,88
Mars 2014	25	512,88
Total	171	3 585,46

Source : bulletins de paye.

2.2.3.3 Les heures supplémentaires attribuées entre 2015-2016 à un agent de catégorie A en période électorale

Un agent de catégorie A a perçu des indemnités horaires pour travaux supplémentaires à l'occasion de l'organisation des élections départementales en mars 2015 en lieu et place d'indemnités forfaitaires complémentaires pour élections.

Tableau 5 : Heures supplémentaires attribuées à un cadre A

Mois de paye	Nombre d'heures	Montant
Avril 2015	19	645,05 €
Décembre 2015	10	339,50 €
Janvier 2016	19,4	530,98 €
Total	48,4	1 515,53 €

Source : commune

2.2.4 Les autorisations d'absence

Les autorisations d'absence pour motif familial ont un caractère facultatif. Elles ne constituent pas un droit pour les agents fonctionnaires, mais une simple mesure de bienveillance de la part de l'administration.

La loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 modifiée, prévoit l'obtention d'autorisations d'absence à l'occasion d'événements familiaux, sans en déterminer pour autant la durée. En l'absence de décret d'application, les règles d'autorisation d'absence doivent être définies localement par l'assemblée délibérante.

Le règlement intérieur de la mairie accordait aux agents un régime d'autorisations spéciales, s'écartant légèrement du régime des autorisations d'absence pratiqué par l'État, comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 6 : Autorisations d'absence

Type d'autorisation	Fonction publique d'État	Commune de Mont-de-Lans
Mariage du fonctionnaire	5	5
Mariage des autres ascendants, descendants ou collatéraux de 1 ^{er} degré (frère et sœur)	0	1
Mariage d'un enfant	0	3
Naissance ou adoption	3	3
Maladie très grave du conjoint père mère ou enfants	3	3
Décès du conjoint père ou enfants	3	5
Décès des beaux-parents	0	3
Décès des frères et sœurs, beaux-frères, belles sœurs, autres descendants ou ascendants	0	1

Source : délibération n°2013-11 du 22 janvier 2013 relatives aux autorisations d'absence.

3 LA GESTION DU DOMAINE SKIABLE

3.1 Présentation de la station

La station des Deux Alpes a été fondée, dans les années 1950, par Joseph Martin, qui a installé la première remontée mécanique (télésiège de Pied-Moutet) et inventé le premier forfait.

Considérée comme étant l'une des principales de l'arc alpin, avec 225 kilomètres de pistes et 55 remontées mécaniques, la station est connectée avec celle des Balcons de la Meije (La Grave) par une liaison par chenillette en hiver ; elle se positionne au dixième rang français en termes de chiffre d'affaires⁹. Elle comprend des pistes skiables en été et comporte également une école de VTT (vélos tout terrain), un espace de remise en forme et de piscine, des prestataires pour les sports aériens et d'eau vive, un golf, une médiathèque et des hébergements de tourisme. La station a ouvert 157 jours entre le 24 octobre 2015 et le 30 avril 2016 (Toussaint et hiver), ce qui constitue un volume comparable à celui de stations telles que Tignes et Les Ménuires¹⁰.

Les trois communes d'implantation de la station en ont délégué la gestion à la société Deux Alpes Loisirs, filiale de la Compagnie des Alpes. Les conventions conclues par chacune des communes présentent des différences significatives en ce qui concerne le calcul de la redevance. En outre, la commune de Saint-Christophe-en-Oisans n'est pas concernée par la production de neige de culture.

⁹ Source : revue Montagne Leaders d'octobre 2016.

¹⁰ Toutefois, Tignes est la seule station à ouvrir sans interruption entre la Toussaint et décembre, alors que les Deux Alpes n'ouvrent que pendant les vacances de la Toussaint. Tignes et Les Deux Alpes ouvrent en été.

Tableau 7 : Surface des territoires communaux recouverts de remontées mécaniques

Commune	Superficie en hectares
Mont-de-Lans	1 512
Venosc	271
Saint-Christophe-en-Oisans	261

Source : stationoscope des Alpes, IRSTEA.

L'enquête de satisfaction annuelle relative au domaine skiable, jointe au rapport annuel du délégataire pour la saison 2015-2016, classe la station en huitième position sur les douze stations gérées par la Compagnie des Alpes. Cette même enquête mentionne la manifestation d'insatisfactions de la part de certains usagers, notamment en raison de goulots d'étranglement sur certaines pistes, le temps d'attente en bas de piste ainsi qu'un sentiment d'insécurité accentué par des accidents ayant eu lieu au cours de la saison.

3.2 Présentation de la délégation de service public

La gestion du domaine skiable avait été confiée à la société du Monte-Pente de Pied-Moutet (SMPPM) par six conventions de délégation de service public (DSP) conclues entre 1961 et 1979.

La gestion du domaine skiable d'altitude avait été confiée à la société d'équipement des Deux Alpes (SEDA), par convention du 15 juin 1984. Par décision de l'assemblée générale extraordinaire de ses actionnaires du 17 septembre 1984, la SMPPM a pris la dénomination de Deux Alpes Loisirs SA¹¹ et a subrogé la SEDA dans ses droits et obligations suite à la fusion de ces deux sociétés.

Un avenant prenant acte de ces évolutions a été signé le 30 juin 1993 ; il constitue la convention de délégation de service public en vigueur aujourd'hui.

3.3 Présentation du délégataire

Au 30 juin 2008, la société DAL était composée d'actionnaires répartis de la manière suivante :

- ♦ famille Martin, 66,31 % ;
- ♦ famille Dorn, 24,52 % ;
- ♦ actionnaires minoritaires, 9,16 %.

Le 8 décembre 2009, la holding Deux Alpes Invest, détenue à 60 % par la compagnie des Alpes (CDA), a racheté 86,47 % du capital de DAL pour un montant de 46 M€, et le 8 septembre 2014, la CDA a absorbé Deux Alpes Invest par rachat anticipé des actions des banques partenaires¹². Les actionnaires minoritaires ont conservé leurs parts. A ce jour, la CDA dispose de 98,25 % des parts de la société.

Selon DAL, la société est située au dixième rang des sociétés de remontées mécaniques françaises pour le chiffre d'affaires de la saison d'hiver 2014/2015¹³. Au cours de son exercice 2015/2016, DAL a réalisé pendant la saison d'hiver 1,18 million de journées skieurs,

¹¹ Après avoir absorbé plusieurs sociétés d'exploitation locales : DAL, SEDA (Société d'Équipement des Deux Alpes) et STD (Société de Télécabine du Diable).

¹² Informations produites par le directeur général de DAL.

¹³ Source : revue Montagne Leaders d'octobre 2016.

représentant un chiffre d'affaires de 32 M€, en baisse de 2,5 % par rapport à l'année précédente. La saison d'été a permis de réaliser 133 244 journées skieurs et un chiffre d'affaires de 4,3 M€¹⁴.

En dehors des remontées mécaniques, la société DAL gère les équipements et les activités suivants :

- ♦ un restaurant d'altitude : « Le 3 200 », situé au pied du glacier et confié en location gérance depuis 2015 ;
- ♦ le complexe piscine-patinoire de la Croisette ;
- ♦ des loisirs d'été : VTT, luge d'été, Aventure Parc, promenades piétons ;
- ♦ la commercialisation et la promotion globale de la station auprès des professionnels européens du tourisme, (Tours Opérateurs et OTA¹⁵) ;
- ♦ la gestion et l'exploitation d'un parc immobilier pour aider à la remise en marché des lits froids de la station ;
- ♦ l'animation d'un partenariat avec les propriétaires de résidences secondaires.

Pour permettre de développer ces activités, trois filiales ont été créées dans lesquelles Deux Alpes Loisirs est actionnaire à 100 % :

- ♦ **SC2A** : cette SARL dotée du statut d'agence de voyage permet de commercialiser des hébergements auprès d'opérateurs internationaux. En concertation avec l'office du tourisme, elle assure la promotion et la commercialisation de la destination dans son ensemble auprès des marchés étrangers. Des baux locatifs commerciaux renouvelables sont conclus avec les propriétaires de la station désireux de confier leur bien à un professionnel offrant une garantie de loyer ;
- ♦ **Pierre et Neige** : cette SAS a été créée en 2000 pour porter les actifs immobiliers dont DAL est propriétaire. Les appartements ainsi achetés sont mis à disposition de SC2A ou loués aux personnels saisonniers de l'entreprise qui ne disposent pas de logement à l'année ;
- ♦ **2 Alpes Immo** : cette SAS a été créée en 2013 pour apporter une réponse aux propriétaires désireux de confier leurs appartements à la location par le biais d'un mandat, formule plus souple qu'un bail locatif. Elle réalise également des transactions de vente pour le compte de propriétaires.

3.4 La convention dite « actualisation de la convention de concession »

La nouvelle convention conclue entre la commune de Mont-de-Lans et le délégataire, intitulée « actualisation de la convention de concession », a été signée le 30 juin 1993. Elle a fait l'objet de plusieurs observations de la chambre à l'occasion de son précédent examen de gestion notifié en juin 2005.

La chambre relevait notamment que la relation contractuelle, déjà engagée depuis quinze ans, avait été prorogée pour une période de trente ans sans mise en concurrence. Elle constatait, également que ce document comportait plusieurs anomalies : existence d'une clause de préférence¹⁶, absence de définition des éléments tarifaires, gratuités et tarifs préférentiels constituant une rupture d'égalité entre les usagers du service public industriel et commercial.

¹⁴ Source : rapport aux concédants.

¹⁵ OTA : « On line Travel Agency » désigne les plateformes de réservation et d'achat en ligne.

¹⁶ Cette stipulation est contraire aux dispositions de l'article 38 de la loi n°25 du 30 janvier 1993 relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques, qui prévoit

Par ailleurs, les clauses qui régissent le processus de conciliation prévoient d'imposer à la commune le paiement de toute indemnité due au concessionnaire et arrêtée « provisoirement » par les conciliateurs, même si le tribunal administratif est saisi par l'une ou l'autre partie. De fait, la saisine du juge administratif n'aurait pas de caractère suspensif, même si la décision des conciliateurs est considérée comme provisoire.

3.4.1 Les obligations du délégataire

Les engagements du délégataire sur les remontées mécaniques, les pistes de ski, l'enneigement artificiel, les installations annexes sont les suivants :

- ♦ la création et/ou l'aménagement, l'entretien et l'exploitation des pistes du domaine skiable desservies par les remontées mécaniques ;
- ♦ l'exploitation du réseau d'enneigement artificiel construit par le district des Deux Alpes et de ceux prévus pour permettre d'assurer le retour à ski du domaine d'altitude (1 900 / 2 000 mètres) à la station, et la participation en opérations ponctuelles au financement du réseau d'enneigement artificiel ;
- ♦ l'exploitation aux risques et périls du délégataire des installations existantes au jour de la signature des remontées mécaniques pour le transport public des voyageurs qui ont été construites par le délégataire et dont la consistance et les modalités d'exploitation sont définies au cahier des charges, annexé à la convention et répertoriées à un inventaire ;
- ♦ la construction et l'exploitation d'installations nouvelles de remontées mécaniques prévues au programme d'investissement ;
- ♦ le report du développement du secteur de certaines remontées mécaniques (télésiège des Cimes, téléski de Vallée Blanche et téléski du Fioc) avec une desserte à organiser sur le secteur mais la commune devant réaliser les réaménagements nécessaires ;
- ♦ la réalisation d'un programme global d'investissement dont seules les opérations prévues pour l'exercice 1993 figurent à la convention ;
- ♦ l'affectation en moyenne de 30 % de la capacité nette d'autofinancement dégagée de chaque exercice à la réalisation des programmes globaux d'investissements prévus sur le domaine skiable des Deux Alpes et la production des justificatifs correspondants à la commune, sur toute la durée du contrat, réservation de deux-tiers des montants à des équipements installés à Mont-de-Lans.

Le programme global d'investissement défini à l'article 26 de la convention donne obligation au délégataire de réaliser des opérations d'extension du domaine skiable, la création d'un nouvel axe de liaison et la rénovation du secteur du Pied-Moutet.

3.4.2 Les produits versés par le délégataire

La société DAL verse chaque année à chacune des trois communes de la station, d'une part, une redevance de concession et, d'autre part, le produit de la taxe sur les remontées mécaniques conformément à l'article L. 2333-49 du CGCT¹⁷.

Les conventions qui lient les communes au délégataire comportent des modalités de calcul différentes pour ce qui concerne la redevance. Celle de Venosc prévoit un taux de 5 % mais uniquement sur les recettes perçues sur les remontées mécaniques installées sur des terrains

une procédure de publicité et de mise en concurrence lors de la procédure d'attribution d'une délégation de service public. Depuis le 1^{er} avril 2006, la passation et l'exécution des délégations de service public sont soumises au décret 2016-65 du 29 janvier 2016 relatif aux contrats de concession qui précise les modalités de publicité et de mise en concurrence en fonction de l'estimation de la valeur de la concession.

¹⁷ Loi Montagne du 9 janvier 1985.

appartenant à la commune, la commune de Mont-de-Lans perçoit 3 % des recettes correspondant aux remontées mécaniques installées sur le territoire concédé par la commune et Saint-Christophe bénéficie d'un taux de 1 % s'appliquant à l'ensemble du territoire de la station.

Le litige territorial opposant de longue date Mont-de-Lans et Saint-Christophe-en-Oisans a été tranché définitivement par le Conseil d'État en 2015. Cette décision a entraîné la prise en compte d'une modification dans le calcul de la redevance et de la taxe loi Montagne versées à la commune par le délégataire.

Tableau 8 : Modalités du calcul de la redevance et des taxes loi Montagne des différentes communes

	Mont-de-Lans	Venosc	Saint-Christophe-en-Oisans
Redevances de concession	3 % du montant HT des recettes brutes perçues correspondant à l'activité des remontées mécaniques situées sur l'ensemble du territoire concédé par la commune.	5 % du montant HT des recettes brutes perçues correspondant à l'activité des remontées mécaniques situées sur les terrains appartenant à la commune, et à la télécabine de Venosc,	1 % de la recette brute HT provenant de la vente des forfaits ski-pass et de la billetterie touristique sur l'ensemble de la station. 3 % pour l'exploitation de la grotte du Puy Salié ¹⁸ .
Taxes Loi Montagne	3 % du montant HT des recettes brutes perçues correspondant à l'activité des remontées mécaniques situées sur le territoire de la commune.	3 % du montant HT des recettes d'exploitation ¹⁹ perçues correspondant à l'activité des remontées mécaniques situées sur le territoire de la commune.	3 % du montant HT des recettes brutes perçues correspondant à l'activité des remontées mécaniques situées sur le territoire de la commune.

Source : conventions de délégations entre DAL et chacune des trois communes.

3.4.3 Le contentieux fiscal

En 2009, à l'occasion d'un contrôle fiscal de la société DAL, la direction départementale des finances publiques (DDFiP) a constaté que les taxes foncières sur l'emprise des remontées mécaniques étaient payées par le délégataire et a fait observer qu'elles auraient dû l'être par la commune.

Les parties, aux termes d'une procédure contentieuse devant le tribunal administratif, sont convenues d'un accord, formalisé par un troisième avenant à la convention de DSP, dans lequel le délégataire s'engageait à verser à la commune le montant de taxe foncière due pour les années 2009 à 2015 en contrepartie du démarrage effectif des travaux du SIVOM liés aux installations d'enneigement artificiel et à l'inscription à l'inventaire B de la convention « Liste des biens fournis par le concessionnaire », de la partie retour de la piste bleue « Jandri 1 », réalisée par le concessionnaire pour un montant estimé à 10 M€.

L'article 2 de cet avenant stipule que le maire a donné mandat au délégataire pour représenter la commune devant l'administration fiscale et les juridictions administratives au titre de son imposition à la taxe foncière pour les années 2016 à 2023. Cette clause n'est pas conforme aux dispositions de l'article L. 2132-1 du CGCT selon lesquelles le conseil municipal est seul compétent pour délibérer sur les actions à intenter au nom de la commune, et le CGCT ne prévoit la possibilité d'une représentation des intérêts de la commune en dehors du ministère d'avocat.

¹⁸ Cette disposition ne figure pas à la convention mais a été adoptée par délibération du 19 octobre 1993.

¹⁹ Il n'est pas précisé « recettes brutes ».

3.5 L'affectation des biens

Les inventaires distinguent trois types de bien :

- l'inventaire A concerne les biens mis à la disposition du concessionnaire par l'autorité organisatrice, au 1^{er} mai 1993 ; aucun bien n'est recensé ;
- l'inventaire B regroupe les biens fournis par le concessionnaire au 1^{er} mai 1993, soit onze appareils situés en totalité sur les terrains communaux ; douze appareils situés sur des terrains privés et/ou en partie sur des terrains communaux ; quatre appareils situés en partie sur des terrains communaux de Mont-de-Lans et en partie sur des terrains communaux de Saint-Christophe-en-Oisans ; deux appareils situés sur des terrains privés dont les autorisations et droits de passage ont été négociés par la commune de Mont-de-Lans ; vingt appareils situés sur des terrains privés dont les autorisations et droits de passage ont été négociés par le concessionnaire ;
- l'inventaire C regroupe les équipements touristiques et sportifs fournis par le concessionnaire au 1^{er} mai 1993 : pistes de luge, courts de tennis, installations aquatiques ainsi qu'une patinoire.

Dans ses observations précédentes, la chambre avait souligné l'absence de définition des biens de retour et des biens de reprise dans la convention de délégation de service public. Il apparaît aujourd'hui que non seulement la clarification demandée n'a pas été effectuée mais, qu'à l'exception des ajouts prévus à l'avenant n° 6, l'inventaire n'a pas été actualisé des investissements réalisés par le délégataire, contrairement aux stipulations du premier avenant.

Selon le maire de la commune nouvelle, un audit en cours devrait permettre d'actualiser ces inventaires. Dans cette attente, l'inventaire comptable exhaustif de la concession fait défaut.

La chambre rappelle que l'absence de valorisation des biens inscrits à l'inventaire à la valeur nette comptable, de distinction claire entre les biens de retour et biens de reprise, ainsi que le défaut d'actualisation de cet inventaire, ne permettent pas d'établir le partage de la propriété entre les parties ni les modalités d'amortissement des biens.

3.6 La politique tarifaire

L'article 10 de la convention du 30 juin 1993 stipule que « [...] *Les tarifs initiaux sont ceux fixés au jour de la signature du présent avenant. [...] les prix et tarifs doivent être établis de telle sorte que les coûts économiques réels du transport soient supportés par les personnels physiques ou morales pour le compte desquelles il est exécuté. La formation de prix et tarifs doit permettre une juste rémunération du concessionnaire après couverture des coûts réels du service rendu dans des conditions normales d'organisation et de productivité. Le niveau des prix et tarifs doit suivre l'évolution des données économiques depuis la signature du présent avenant* ».

3.6.1 Les catégories de tarif

Il convient de distinguer les tarifs « grand public » des « tarifs spécifiques ».

Les premiers varient selon qu'ils s'appliquent à la saison (920 €²⁰), à la demi-journée, à la journée, ou pour une durée supérieure allant jusqu'à 15 jours. A l'exception du forfait pour la saison entière, il est appliqué une modulation en fonction de l'âge du skieur.

²⁰ Tarif grand public appliqué pour la saison 2015/2016.

Les seconds sont accordés à des tiers qui peuvent être des comités d'entreprise, des colonies de vacances, des écoles en classe de neige, des écoles de ski et de glisse, des autocaristes, des institutions sportives ou des « tour opérateurs » ayant conclu une convention avec DAL.

Des événements sont organisés pour attirer des skieurs sur une période spécifique. Ainsi par exemple, le « powderweek » est organisé début décembre par une association qui bénéficie à cette occasion de tarifs préférentiels. Enfin, des tarifs sont prévus pour des opérations de marketing de type BOGOF²¹. Ils varient en fonction de la période de l'année pour laquelle sont effectuées les réservations, ainsi que du nombre de réservations réalisées et parfois en fonction de l'âge du skieur. La liste fournie par DAL permet de recenser 884 tarifs différents mais elle n'est cependant pas exhaustive car certaines conventions passées avec des partenaires commerciaux ou avec des écoles de ski contiennent des annexes présentant une autre grille tarifaire. En outre, l'avenant conclu le 26 novembre 2015 avec une société de loisirs, stipule que cette société bénéficie d'une remise sur chiffre d'affaires de 2,5 % entre 1 205 401 € et 1 325 941 € et 3 % au-delà.

Trois catégories de tarifs sont appliquées aux « tour opérateurs ». Toutes concernent des sociétés relevant de l'article L. 141-3 du code du tourisme, titulaires d'une licence d'agence de voyage, d'une habilitation ou d'un agrément tourisme et intégrant les titres de transport dans un forfait touristique, pour être revendu à un client avant son départ pour le séjour. Les sociétés doivent en outre, remplir plusieurs conditions de capacité commerciale, assurer un site de réservation et de paiement en ligne et s'engager à assurer la visibilité du domaine skiable dans les médias.

La première catégorie de tarif est destinée aux sociétés ayant acheté au minimum 40 lits en garantie par semaine pendant toute la saison hiver et ayant conclu un contrat de gestion d'établissement aux termes duquel elles supportent les risques d'invendus liés au préachat de lits et à leur réservation.

La deuxième catégorie concerne les sociétés ayant recours aux prestations servies par un hôtelier, un exploitant de résidences de tourisme, ou un agent immobilier situé dans la station. La société supporte les risques d'invendus liés au préachat de lits et à leur réservation.

La troisième catégorie concerne les sociétés s'engageant à acheter un minimum de 100 « skipass » de six jours au cours de la saison.

La société DAL applique également des tarifs appelés « prévente linéaire » lorsqu'ils concernent la location d'un appartement et la possibilité d'un forfait « skipass » sur option, et « vente package » lorsque le forfait est obligatoirement inclus dans le prix. Là encore, la réduction tarifaire est accordée pour inciter à la commercialisation d'hébergements.

Certains tarifs accordés à des sociétés liées à DAL par des accords commerciaux impliquent l'hébergement de la clientèle dans des appartements ou des hôtels identifiés. Il s'agit notamment des accords « skissim » qui concernent la clientèle hébergée au chalet « Les Vernettes ». Dans ce cadre, une société bénéficie depuis 2015 d'une remise de 29 % sur le tarif public du « skipass six jours » pour sa clientèle séjournant dans ce chalet.

La société DAL accorde donc des remises tarifaires importantes, sans information ni autorisation du délégant, alors que le principe même de cette politique commerciale n'a pas été approuvé par le délégant, ses modalités de mise en œuvre non plus.

²¹ Il s'agit de l'acronyme pour « Buy One Get One Free » qui caractérise l'offre par laquelle en achetant un produit on en obtient un second gratuit.

Dans sa réponse au rapport provisoire, le délégataire souligne d'une part, que les tarifs préférentiels, y compris ceux comprenant une offre d'hébergement, accordés à des opérateurs privés, permettent de bénéficier de leur force de vente et d'accroître ainsi l'activité de la station, et d'autre part, qu'il ne peut être tenu responsable des tarifs pratiqués par ces opérateurs auprès du public.

Toutefois, la chambre estime que l'environnement économique et concurrentiel propre à l'activité de la concession ne saurait justifier que le délégataire détermine unilatéralement une partie de la tarification des services, sans que l'autorité délégante n'en connaisse ni les montants, ni les conditions d'attribution et les bénéficiaires potentiels, ni même la part du chiffre d'affaires de la délégation réalisé sur le fondement de tarifs dits « négociés ». La politique des remises commerciales consenties par le délégataire, si elle est nécessaire, doit être pleinement approuvée par l'autorité délégante.

3.6.2 L'adoption des tarifs par le conseil municipal

La convention de DSP stipule que les modifications tarifaires proposées par le concessionnaire sont déposées en mairie et « *n'entrent en vigueur que quarante-cinq jours après le dépôt, sauf décision contraire de la commune pendant ce délai* ».

3.6.2.1 Les délais d'approbation

Il ressort des courriers par lesquels le délégataire a proposé au conseil municipal de Mont-de-Lans une modification des tarifs que le délai dont ce dernier disposait pour statuer était très inférieur aux 45 jours prévus par la convention. Les tarifs n'ont jamais été approuvés par le conseil municipal, ce qui signifie qu'ils ne pouvaient entrer en principe en vigueur qu'à l'issue de ce délai de 45 jours.

Dans sa délibération du 17 mars 2016 portant sur les tarifs de la saison 2016/2017, le conseil municipal a clairement manifesté son étonnement de constater des augmentations de 5,72 % pour la demi-journée matin enfants, 9,85 % pour la demi-journée après-midi enfants, et 6,20 % pour la demi-journée matin seniors et a décidé de n'approuver que les tarifs dont l'augmentation n'était pas supérieure à 5 %. Les conseils municipaux des autres communes n'ont pas manifesté de réserve. En l'absence de nouvelle délibération portant sur ces tarifs, les tarifs ont été appliqués sans approbation formelle du conseil municipal.

Tableau 9 : Délais d'approbation des tarifs par le conseil municipal (exemples)

Période	Date du courrier du délégataire	Date limite de réponse	Délai d'approbation	Date d'approbation par le conseil municipal
Hiver 2011	14 février 2011	28 février 2011	Moins de 14 jours	Pas d'approbation
Hiver 2014	Non daté, mais présenté au comité de pilotage de la CDA le 4 février 2013	28 février 2013	Moins de 14 jours	Pas d'approbation
Hiver 2015	17 février 2014	28 février 2014	Moins de 11 jours	Pas d'approbation

Source : commune de Mont-de-Lans

3.6.2.2 L'étendue des tarifs approuvés

Le délégataire ne soumet à l'approbation du délégant que les tarifs « publics », également appelés « B2C » (« business to customer »). Cette liste ne comporte pas ceux concernant les forfaits suivants, pourtant destinés au grand public :

- les six tarifs du « Pass Liberté²² » ;
- « skipass » famille (16 tarifs) ;
- « skipass » tribu à trois et tribu à quatre (16 tarifs chacun) ;
- saison²³ ;
- promo « skipass²⁴ » (33 tarifs différents).

Ainsi, à la fin de la période sous revue, environ 40 % du produit de la vente des forfaits (hors forfaits été et « pass » saisons) sont issus de tarifs dont la fixation échappe au conseil municipal²⁵. Une telle pratique est régulièrement sanctionnée par le juge administratif (CAA Lyon, 20 mai 1999, SA Comalait²⁶).

Tableau 10 : Répartition de la recette nette de vente « skipass » (saisons hivernales)

	09-10	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16
Recette nette vente « skipass » en k€	30 333	31 850	33 103	33 553	34 721	35 935	35 098
Dont part des recettes "B to C"	50,6 %	56,0 %	57,6 %	59,2 %	58,2 %	58,0 %	57,4 %
Dont part des recettes "B to B"	47,1 %	41,8 %	40,0 %	38,1 %	38,9 %	38,8 %	39,0 %
Dont part des recettes « pass » saison (mixte)	2,2 %	2,0 %	2,3 %	2,6 %	2,7 %	3,1 %	3,5 %
Nbre journées skieurs en milliers	1 268	1 214	1 224	1 214	1 182	1 212	1 180
Dont part des journées/skieurs B to C	43,8 %	47,2 %	48,5 %	50,5 %	49,2 %	48,7 %	48,5 %
Dont part des journées skieurs B to B	51,2 %	48,1 %	46,6 %	44,2 %	45,3 %	45,4 %	45,1 %
Dont part des journées skieurs saison (mixte)	4,8 %	4,6 %	4,7 %	5,2 %	5,3 %	5,8 %	6,3 %
Recette nette vente « skipass » en k€	30 333	31 850	33 103	33 553	34 721	35 935	35 098
Dont part des recettes tarifs publics	50,61 %	56,08 %	57,61 %	59,23 %	58,28 %	58,04 %	57,41 %
Dont part des recettes tarifs négociés	47,14 %	41,84 %	40,04 %	38,13 %	38,95 %	38,82 %	39,02 %
Dont part des recettes « pass » saison (mixte)	2,25 %	2,08 %	2,35 %	2,64 %	2,77 %	3,14 %	3,57 %

Source : base de données fournie par DAL : « fréquentation et CA ».

Selon l'ordonnateur, également premier adjoint au maire de la commune nouvelle des Deux Alpes, et maire délégué de Mont-de-Lans, un processus d'homologation des tarifs serait à l'étude au sein du conseil municipal de la commune nouvelle.

²² Utilisables sur une période de jours non consécutifs et qui incluent la piscine et la patinoire.

²³ Comprend dix jours à l'Alpe-d'Huez, trois jours dans les stations de Montgenèvre, Puy-Saint-Vincent, Serre-Chevalier et Sestrières, et un jour à Flaine. Montant 945 € pour un adulte, 755 € pour les moins de 13 ans, 840 € pour les plus de 65 ans et 580 € pour la demi-saison.

²⁴ Tarifs réservés à l'achat par internet et plusieurs jours à l'avance.

²⁵ En réalité, la part qui échappe au conseil municipal est plus importante encore puisqu'il n'approuve qu'une partie des tarifs publics, comme cela a été vu plus haut.

²⁶ « Considérant, [...] qu'aux termes de l'article L. 121-26 du code des communes [...] : "Le conseil municipal règle par ses délibérations les affaires de la commune " ; qu'il résulte de ces dispositions qu'il n'appartient qu'au conseil municipal d'établir le tarif d'un service public communal ; que lorsqu'un service public communal a fait l'objet d'une délégation de service public, la détermination du prix du service ou du montant de la redevance ne peut être laissée à la discrétion du concessionnaire ».

3.6.3 L'évolution des tarifs

3.6.3.1 L'évolution des tarifs « grand public »

Au cours de la période sous revue, les tarifs ont augmenté entre 15 % et 28 % selon les forfaits.

Tableau 11 : Tarifs 2009-2016 par saison

Tarifs adulte haute saison	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	Evolution 2009/2015
1/2 journée	33,00 €	33,80 €	34,70 €	36,00 €	38,10 €	39,50 €	41,00 €	24,24 %
1 jour	38,70 €	39,70 €	40,80 €	42,50 €	45,00 €	46,50 €	47,50 €	22,74 %
2 jours	73,50 €	75,40 €	78,00 €	81,70 €	86,40 €	89,50 €	91,40 €	24,35 %
3 jours	104,50 €	109,20 €	113,00 €	118,00 €	124,80 €	129,00 €	131,80 €	26,12 %
4 jours	135,40 €	140,90 €	146,00 €	151,80 €	160,60 €	166,00 €	169,60 €	25,26 %
5 jours	162,60 €	170,70 €	176,50 €	183,50 €	194,10 €	200,50 €	204,80 €	25,95 %
6 jours	189,00 €	195,00 €	202,00 €	211,00 €	225,00 €	231,00 €	237,00 €	25,40 %
7 jours	214,80 €	220,30 €	228,00 €	237,00 €	252,00 €	262,50 €	268,10 €	24,81 %
8 jours	243,40 €	249,70 €	256,00 €	270,80 €	288,00 €	300,00 €	306,50 €	25,92 %
9 jours	272,50 €	279,50 €	288,00 €	304,70 €	324,00 €	337,50 €	344,80 €	26,53 %
10 jours	297,60 €	305,30 €	320,00 €	338,50 €	360,00 €	372,00 €	380,00 €	27,69 %
11 jours	326,20 €	334,70 €	352,00 €	372,40 €	396,00 €	409,20 €	418,00 €	28,14 %
12 jours	355,90 €	365,00 €	384,00 €	406,30 €	432,00 €	446,40 €	456,00 €	28,13 %
13 jours	385,60 €	395,50 €	416,00 €	440,10 €	468,00 €	483,60 €	494,00 €	28,11 %
14 jours	415,20 €	425,90 €	448,00 €	474,00 €	504,00 €	490,00 €	500,00 €	20,42 %
15 jours	444,90 €	456,30 €	480,00 €	507,80 €	540,00 €	0,00 €	534,00 €	20,03 %
saison	800,00 €	820,00 €	840,00 €	850,00 €	870,00 €	895,00 €	920,00 €	15,00 %

Source : Deux Alpes Loisirs.

Les tarifs correspondant aux hivers 2009, 2014 et 2015 ont été justifiés par le délégataire, notamment par l'évolution des tarifs appliqués dans les stations comparables. Celui-ci s'appuie ainsi sur la clause du contrat qui prévoit que « *L'exploitant aura droit en toute hypothèse à un minimum d'actualisation tarifaire, au moins égale à celle des stations de taille équivalente* », laquelle ne respecte pas le principe selon lequel les tarifs des services publics doivent trouver leur contrepartie directe dans le service rendu aux usagers (CE 30 septembre 1996, Société stéphanoise des eaux, n° 156176²⁷).

La proposition pour 2014-2015 fait, de plus, référence à l'augmentation de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) qui est passée de 5,5 % à 7 % au 1^{er} janvier 2012 et à 10 % au 1^{er} janvier 2014.

L'évolution des tarifs décidée pour les hivers 2016 et 2017 serait d'une autre nature puisqu'il est fait référence à « *la construction de la piste de retour et sa mise en fonctionnement* » (deuxième tranche de la piste de retour du Jandri 1, pour un montant de 1,8 M€).

²⁷ « *Considérant que les tarifs des services publics à caractère industriel et commercial, qui servent de base à la détermination des redevances demandées aux usagers en vue de couvrir les charges du service, doivent trouver leur contrepartie directe dans le service rendu aux usagers ; que ni les dispositions de l'article L. 322-5 du code des communes alors en vigueur, selon lesquelles les budgets des services publics à caractère industriel et commercial exploités en régie, affermés ou concédés, doivent être équilibrés en recettes et en dépenses, ni les dispositions de l'ordonnance du 1er décembre 1986 relative à la liberté des prix et de la concurrence, ne font obstacle à l'application de cette règle* ». Voir aussi la décision n° 2005-513 du Conseil constitutionnel du 14 avril 2005 « *les contributions versées par les usagers ont le caractère de redevances pour service rendu* » et l'arrêt du Conseil d'Etat Giloma, n° 148042, du 6 mai 1996, « *la participation demandée à l'utilisateur ne peut être supérieure au coût de la prestation fournie par la collectivité* ».

Les comptes de résultat du délégataire montrent que l'évolution des charges est sans rapport avec l'évolution des tarifs : alors que les charges d'exploitation ont augmenté de 8,5 %²⁸, en raison de l'atonie de la fréquentation et du dynamisme des charges d'exploitation, notamment des dépenses de personnel, les tarifs hors taxes des forfaits un et six jours ont augmenté respectivement de 15,24 % et 17,22 %.

Tableau 12 : Evolution comparée des charges d'exploitation et des tarifs hors taxes des forfaits 6 jours et 1 jour.

Exercice comptable	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	Var. en %
Charges d'exploitation en €	34 839 738	34 442 002	36 439 064	36 709 778	36 874 034	37 776 064	
Evolution N/N-1		- 1,14 %	+ 5,80 %	+ 0,74 %	+ 0,45 %	+ 2,45 %	+ 8,43 %
Tarif forfait 6J en € HT	179,15	184,83	191,47	191,82	210,28	210,00	+ 17,22 %
Tarif forfait 1J en € HT	36,68	37,63	38,67	39,72	42,06	42,27	+ 15,24 %

Source : liasses fiscales de la société Deux Alpes Loisirs et rapports d'activités de la délégation.

3.6.3.2 L'évolution des tarifs négociés

Le délégataire a indiqué recourir à trois grilles tarifaires applicables aux clients intermédiaires, présentant différents niveaux de réduction tarifaire par rapport au tarif public. En d'autres termes, cela signifie que les tarifs dont bénéficient les clients intermédiaires devraient être corrélés aux tarifs publics, et évoluer proportionnellement à eux (en pratique, les grilles présentées contiennent des pourcentages de réduction par rapport à la grille publique).

Tableau 13 : Recette moyenne par journée/skieur - hors « pass » saison - saisons hivernales

en €	09-10	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16	augmentation moyenne annuelle	augmentation entre début et fin de période
BtoC : recette moyenne/journée skieur	27,62	31,15	32,09	32,38	34,75	35,33	35,17	+ 4,11 %	+ 27,34 %
BtoB : recette moyenne/journée skieur	21,99	22,81	23,21	23,82	25,23	25,34	25,73	+ 2,66 %	+ 17,04 %

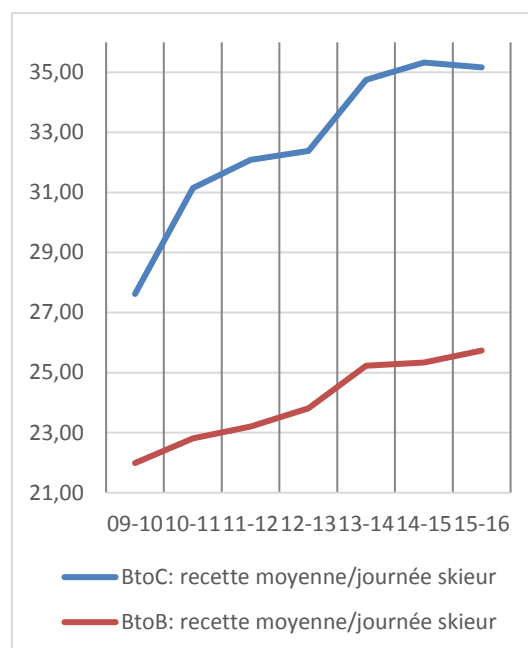
Source : CRC, d'après les données de fréquentation et de chiffre d'affaires présentées par DAL.

NB : les données recettes/fréquentation des « skipass » saison ont été isolées du fait de leur spécificité (vendues en B to B et B to C, nombre de journées skieurs reconstituées sur la saison).

Les données relatives au chiffre d'affaires et à la fréquentation montrent pourtant que la recette moyenne des ventes directes au client-usager a progressé bien plus rapidement que celle des ventes aux intermédiaires (+ 27 % contre + 17 % entre 2009/2010 et 2015/2016).

²⁸ En l'absence de publication par DAL d'information quant au montant des charges d'exploitation relatives aux seules remontées mécaniques, la chambre a pris pour référence le montant total des charges d'exploitation dans leur ensemble telles qu'elles apparaissent à la liasse fiscale. Le chiffre d'affaires réalisé avec la vente des forfaits représentant plus de 90 % du chiffre d'affaires total de la société, les charges d'exploitation des remontées mécaniques devrait, en toute logique, correspondre à cette proportion.

Graphique 1 : Evolution de la recette moyenne par journée-skieur et par catégorie entre 2009-2010 et 2015-2016



Source : CRC, d'après les données de fréquentation et de chiffres d'affaires présentées par DAL.

NB : les données recettes/fréquentation des skipass saison ont été isolées du fait de leur spécificité (vendues en BtoB et BtoC, nombre de journées skieurs reconstituées sur la saison).

Cette constatation pourrait faire apparaître que l'utilisateur direct supporte de façon plus importante la hausse du prix du service que l'acheteur intermédiaire. Le délégataire explique cette différence par le fait que les clients individuels ont tendance à acquérir des forfaits de courte durée alors que les clients ayant fait appel à un intermédiaire recherchent des séjours plus longs pour lesquels une tarification dégressive avantageuse est appliquée.

Le tableau et le graphique présentés ci-dessus montrent que la différence de recettes réalisées auprès des clients individuels et des clients passant par un intermédiaire est croissante, avec une forte augmentation au cours des saisons 2009/2010 et 2010/2011. De fait, la chambre appelle l'ordonnateur à porter la plus grande attention au comportement de la clientèle et à l'évolution comparée des tarifs accordés au public et aux opérateurs intermédiaires. Il conviendra de déterminer si les tarifs consentis aux opérateurs intermédiaires sont déterminés indépendamment des autres tarifs, ou constituent des rabais ou ristourne par rapport aux tarifs publics.

3.6.4 Le régime des gratuités, des réductions et des facilités d'accès

Aux gratuités prévues par les conventions de DSP s'ajoutent celles accordées à des partenaires ainsi que celles accordées dans le cadre de la compensation aux propriétaires de terrains concernés par la pratique des sports de la neige : 2 538 titres ont été comptabilisés pour la saison 2015/2016, représentant 9 910 « équivalents journées-ski²⁹ » et, pour l'ensemble de la période sous revue, 16 571 titres, représentant 72 900 «équivalents journées-ski ».

²⁹ Afin de comparer les avantages accordés en termes de gratuité, DAL a établi une formule « équivalent journée-ski » qui attribue un nombre de journées à chaque type de forfait. Ainsi par exemple, les forfaits « Grandes Alpes saison » et super ski Deux Alpes Saison, sont considérés chacun comme équivalent à 30 jours de forfaits. Seules sont comptabilisées les journées-ski utilisées.

Les gratuités accordées par DAL de sa propre initiative ne font l'objet d'aucune comptabilité. Leur nombre et leur montant ont été reconstitués par extraction du logiciel de billetterie « Skidata » (3 272 titres ont été comptabilisés au titre de la saison 2015-2016³⁰).

Les calculs présentés dans ce chapitre valent pour l'ensemble de la station car les données fournies par le concessionnaire ne distinguent pas les gratuités accordées par commune, sauf en ce qui concerne les gratuités accordées en application des conventions de DSP.

Le coût des gratuités pour la saison 2015-2016 a été estimé par la chambre, en appliquant au nombre d'unités « équivalent journées ski » déclaré par le délégataire pour la saison 2015/2016 (9 910 unités), la valeur de la recette moyenne pour une journée-skieur vendue en « BtoC », soit 35,17 €³¹ (vente sans intermédiaire) durant cette même saison. La valorisation de ces gratuités pour la saison 2015/2016 s'élèverait ainsi à 348 534 € (35,17 € x 9 910), ce qui représente 1% du montant de la recette nette totale de la vente de « skipass » durant cette même saison.

L'impossibilité d'identifier la répartition des gratuités par commune empêche de calculer l'effet de cette politique sur les redevances versées aux communes, excepté pour la commune de Saint-Christophe-en-Oisans, qui bénéficie d'une redevance de 1 % sur le chiffre d'affaires réalisé sur l'ensemble de la station. Il peut en être déduit que, pour Saint-Christophe, un montant total de gratuité de 579 270 € correspond à une perte de redevance de 5 792 €. La perte sur la taxe « loi Montagne » s'ajoute à ce montant, mais ne peut être calculée.

3.6.4.1 Les stipulations de la convention de DSP

Le régime des gratuités, réductions et facilités d'accès, est fixé par l'article 15 du cahier des charges figurant en annexe de la convention de DSP. Chaque commune bénéficie d'un régime différent.

Les statistiques fournies par DAL montrent qu'au cours de la période sous revue, les gratuités prévues par la convention, ont donné lieu, au cours de la période sous revue, à l'attribution de 1 179 forfaits pour les trois communes – à l'exception des 100 « skipass » annuels gérés par la commune -, répartis de la manière suivante :

Tableau 14 : Gratuités accordées conformément à la convention

MAIRIE - ordres de mission / CCAS / écoles sorties ski ciné...	Total 2009/2010 à 2015/2016
BAS PISTE JOURNEE	3
GRANDES ALPES SAISON	188
PASS SKI 4 JOURS	5
PASS SKI 5 JOURS	2
PASS SKI JOURNEE	58
PASS SKI SAISON 2 ALPES	11
PIETON 2100 ADULTE AR	2
PIETON JOURNEE	1
SUPER SKI 2 JOURS	35
SUPER SKI 4 JOURS	3
SUPER SKI 5 JOURS	6
SUPER SKI 6 JOURS	13
SUPER SKI 6 JOURS	45
SUPER SKI ENFANT 2 JOURS	1
SUPER SKI JOURNEE	261
SYMPA JOURNEE	100
VENOSC ADULTE A/R	445

Source : DAL

³⁰ Ont été exclus les accès au parc adulte, le « pass Luge » dix passages.

³¹ Cf. Tableau supra : recette moyenne par journée-skieur.

Pour ce qui concerne Mont-de-Lans, bénéficient de la gratuité d'utilisation des remontées mécaniques, et sous certaines conditions :

- ♦ les conseillers municipaux et le personnel de la commune, sur présentation d'un ordre de mission signé du maire ;
- ♦ « *certaines personnes et plus particulièrement certains représentants de l'État* » désignés par le maire (sans limitation) ;
- ♦ 100 « skipass » journée sont attribués chaque année à la commune ;
- ♦ les moniteurs de ski, les guides et gardiens de refuge exerçant leur activité professionnelle au départ de Saint-Christophe-en-Oisans, bénéficient de la gratuité d'accès sur toutes les remontées mécaniques des Deux Alpes ;
- ♦ les enfants des écoles de la commune dont les parents sont résidents permanents, et ce pour la saison d'hiver uniquement.

Des priorités d'accès sont accordées (sans qu'il soit précisé que le terme « priorité » signifie « gratuité ») aux personnes suivantes :

- ♦ moniteurs agréés enseignant dans la station dans le cadre de cours particuliers (quatre élèves maximum) ;
- ♦ le maire ou son représentant dans l'exercice de leurs fonctions.

Ces stipulations appellent plusieurs observations.

En premier lieu, il ressort d'une jurisprudence constante que l'usager d'un service public industriel et commercial ne peut bénéficier de tarif préférentiel – et donc a fortiori de gratuité – au seul motif de la localisation de sa résidence (CE 12 juillet 1995, commune de Maintenon, n° 147947).

Enfin, en second lieu, l'ordonnateur doit s'assurer que l'attribution de forfaits gratuits aux élus est réservée, dans le strict cadre de leurs fonctions, au maire et aux adjoints en charge des délégations relatives aux secours et à la sécurité, à la vie de la station et au tourisme, et doit s'effectuer de manière transparente, sur présentation d'un ordre de mission du maire, conformément à ce que prévoit le cahier des charges.

3.6.4.2 *L'application du régime des gratuités par la commune*

Les 100 « skipass » journée remis par le délégataire conformément à la convention sont gérés selon les modalités énoncées ci-après.

3.6.4.2.1 *De 2009 à 2014*

L'ancien ordonnateur a indiqué que les forfaits gratuits, gérés par le secrétariat de la mairie étaient attribués :

- ♦ « *aux élus, dans le cadre de la surveillance et de l'organisation et la sécurité du domaine skiable ;*
- ♦ *aux fonctionnaires territoriaux dans le cadre de leur travail ;*
- ♦ *au CCAS dans le cadre de la politique sociale ;*
- ♦ *aux écoles, pour les enfants qui n'entraient pas dans le cadre de la convention (les "saisonniers") ;*
- ♦ *à l'occasion de manifestations, d'inaugurations et de cérémonies ;*
- ♦ *exceptionnellement pour régler des conflits avec des propriétaires de terrain situés sur les pistes ;*
- ♦ *également pour favoriser l'accès aux bureaux d'études (géomètres, techniciens pour accéder aux relais, aux pompes et aux restaurants d'altitude). »*

Il a précisé qu'il avait été alerté, en 2011, sur le fait que les forfaits restants devaient être échangés (pour la saison à venir) avant la fin de saison, faute de quoi ils seraient périmés. Ce dispositif d'échange n'a pas été reconduit les années suivantes, les forfaits étant systématiquement en surnombre.

3.6.4.2.2 De 2014 à 2016

Le maire alors en fonctions a précisé ne pas avoir tenu de comptabilité mais avoir organisé la distribution telle qu'elle est présentée ci-après :

1. Les modalités d'attribution :

- ♦ dans le cadre des missions d'inspection et de surveillance ;
- ♦ dans le cadre de visites de sécurité ;
- ♦ dans le cadre de services rendus à la collectivité ;
- ♦ dans le cadre d'invitations de personnalités.

2. Les bénéficiaires :

- ♦ les élus pour les visites de site organisées ainsi que pour les commissions de sécurité / mission de surveillance ;
- ♦ le responsable de la sécurité de la commune ;
- ♦ les cabinets d'étude pour reconnaissance ;
- ♦ la directrice générale des services dans le cadre de ses fonctions ;
- ♦ au personnel de la commune à titre exceptionnel.

En 2017, quinze forfaits ont été distribués aux cabinets d'étude assurant des missions de nouvelles délégations de service public ; quatre à la DGS pour inspection ; vingt aux élus pour des visites de terrains ; cinq à des personnes invitées ; cinq à certains agents communaux. Au 19 avril 2017, le solde de forfaits pour la saison 2016-2017 était de 51.

Le maire a indiqué qu'il bénéficiait lui-même d'un forfait gratuit et qu'il existait également :

- ♦ « cinq gratuites pour le centre communal d'action social (plus si besoin) ;
- ♦ la gratuité aux enfants des écoles maternelles (selon conditions³²) ;
- ♦ 50 % de remise aux enfants du secondaire (selon conditions³³) ».

3.6.4.2.3 Conclusion sur les deux périodes

Ces procédures appellent de la chambre les observations suivantes :

- ♦ l'attribution de forfaits gratuits sous condition de résidence est contraire au principe d'égalité d'accès au service public industriel et commercial ;
- ♦ les forfaits gratuits ne devraient servir qu'à l'exercice d'une mission de service public après autorisation du conseil municipal ;
- ♦ enfin, en distribuant, sans autorisation du conseil municipal, des forfaits gratuits censés faire partie du patrimoine de la commune, le maire effectue des libéralités pour lesquelles il ne dispose d'aucun pouvoir propre.

³² Ces conditions n'ont été pas été explicitées.

³³ Idem note précédente.

3.6.4.3 Les gratuités attribuées au titre des droits de passage

La société DAL a accordé 3 735 forfaits aux propriétaires de terrains³⁴ traversés par les pistes de ski ou les dispositifs de remontées mécaniques au cours de la période sous revue.

3.6.4.4 Les gratuités et réductions résultant de conventions avec les partenaires

Ces réductions sont accordées aux personnels des sociétés partenaires.

3.6.4.5 Les autres régimes de gratuité

Au cours de la période sous revue, la société DAL a accordé, pour l'ensemble de la station, 604 titres de gratuité aux gendarmes, représentant 11 000 équivalents journées-ski. Si les gendarmes doivent pouvoir accéder librement au domaine skiable pour assurer leurs interventions, le bénéfice de forfaits annuels nominatifs utilisables en dehors du cadre de leurs fonctions ne se justifie pas.

Par ailleurs, 5 680 titres³⁵ ont été attribués au cours de la même période à l'office de tourisme, et 213 au SIVOM, sans qu'aucune disposition de cette nature ne figure à la convention.

3.6.4.6 Les titres gratuits délivrés par DAL

Sur la saison 2015-2016 (hiver et été), Deux Alpes Loisirs a délivré, de sa propre initiative, au total 3 272 titres de tous types confondus³⁶. Les communes délégantes ne sont pas informées de la délivrance de ces titres. Le coût des gratuités accordées par le délégataire est évalué à 338 300 €.

Tableau 15 : Titres gratuits distribués par DAL en 2015-2016

Type de public	Nombre de titres
Actionnaire CDA	19
Personnel CDA	26
DAL	48
Direction DAL	8
Echange 6x1 j ³⁷	1686
Famille DAL	232
Permanent DAL	1 088
Retraité DAL	1
Saisonniers	140
Non identifiés	24
Total	3 272

Source : billetterie DAL saison 2015-2016, traitement CRC.

3.7 Le contrôle exercé par la commune sur le délégataire

Le délégataire n'a pas produit de compte d'exploitation prévisionnel au moment de la signature de la convention de délégation, ni ultérieurement.

³⁴ Il s'agit de forfaits pour droit de passages qui ont été décomptés sur le logiciel de billetterie. Ils s'ajoutent aux 1 696 forfaits gratuits déclarés par le délégataire.

³⁵ Représentant 7 850 « équivalents journées-ski ».

³⁶ Cela comprend les forfaits de ski, les forfaits piétons à la journée, les allers-retours pétiens de la télécabine de Venosc, le forfait VTT, le forfait piéton à la journée, mais aussi la délivrance d'un titre permettant dix passages sur la piste de luges d'été et des entrées au parc géré par DAL.

³⁷ Il s'agit de titres remis à des propriétaires de terrains.

3.7.1 Le rapport au concédant

Chaque année, le délégataire produit un « rapport au concédant » établi par saison. Ce document comprend :

- ♦ un bilan unique DAL regroupant les trois délégations de service public ;
- ♦ un compte de résultat établi par DSP sur la base du prorata de chaque DSP dans l'activité globale ;
- ♦ des données financières regroupant les trois DSP.

Le rapport procure des informations sur les conditions climatiques de la saison passée, l'offre dans le domaine des horaires d'ouverture, la fréquentation selon les périodes de la saison, les tarifs « grand public », le chiffre d'affaires par activité³⁸ et par tarif, le montant et la nature des investissements réalisés de manière globale, et une étude sur la satisfaction des clients. Un tableau présente la recette encaissée par remontée mécanique, calculée conformément aux dispositions de la convention.

Certaines informations produites dans les « rapports au concédant » sont destinées à permettre à l'ordonnateur de vérifier que les modalités de calcul de la redevance de concession et de la taxe « loi Montagne » respectent les stipulations de la convention de délégation de service public.

Le premier élément à prendre en compte est le tableau des remontées mécaniques permettant de connaître, pour chaque engin de remontée mécanique, le coefficient catégoriel³⁹, le dénivelé entre la gare de départ et la gare d'arrivée, et la longueur de la pente. Ces informations sont indispensables pour calculer le nombre de points affectés à chaque remontée mécanique. Quelques vérifications ont montré que la formule de calcul prévue à l'article 5 de la convention était respectée. En revanche, aucune information n'est produite tendant à montrer qu'une majoration de 25 % a été accordée aux remontées mécaniques situées au-dessus de 2 600 m comme le prévoit la convention⁴⁰.

Le tableau comprend une colonne appelée « Valeur point compta » correspondant à une formule de calcul qui n'apparaît ni dans le rapport ni dans la convention et dont l'usage n'est pas précisé. Interrogé sur ce point, le délégataire a répondu qu'il s'agissait de la valeur du point calculée avant l'arrivée de la Compagnie des Alpes, qui comprenait des erreurs de calcul qui ont été rectifiées. En tout état de cause, il conviendrait de dissiper la confusion entre « valeur du point » et « nombre de points », présente tant dans la convention que dans les rapports annuels.

D'autres tableaux, établis en distinguant la saison d'été de la saison d'hiver, ainsi que la Toussaint à partir de l'exercice 2011/2012, présentent le chiffre d'affaires réalisé pour chaque remontée mécanique en fonction du nombre de points qui leur est affecté après que celui-ci a été multiplié par le nombre de passages enregistré et ce, conformément aux stipulations de l'article 5 de la convention.

³⁸ L'offre du concessionnaire comprend des activités telles que la piscine, la visite de la grotte du Puy Salié, de la luge, tennis, promenades piétons...

³⁹ Le coefficient catégoriel se rapporte aux distinctions telles que téléskis, télésièges, ou télécabines. Au total cinq catégories sont identifiées portant le coefficient 1 ; 1,5 ; 2 ; 2,5 et 3.

⁴⁰ Selon le délégataire, si la majoration n'est pas indiquée, elle est cependant bien appliquée.

3.7.2 Informations produites pour le calcul de la redevance de concession et de la taxe « loi Montagne »

Chaque année, le délégataire adresse aux autorités délégantes un courrier présentant le calcul de la redevance de concession ainsi que de la taxe « loi Montagne » (TLM). Ce document est accompagné d'annexes présentant le produit résultant de l'application des taux prévus à la convention pour chaque période de l'année (Toussaint/hiver/été), et des tableaux de répartition du chiffre d'affaires entre remontées mécaniques, identiques à ceux qui figurent au « rapport au concédant ». L'assiette est ensuite déterminée hors TVA et hors TLM.

En l'absence de précision quant à la détermination du chiffre d'affaires servant d'assiette au calcul de la redevance ainsi que de la TLM, les collectivités ne disposent d'aucun moyen de vérifier que les gratuités et les rabais appliqués conformément aux stipulations de la convention ou sur décision du délégataire, ont bien été valorisés à un prix de vente déterminé et qu'aucun prélèvement de quelque nature que ce soit n'a été effectué sur ce chiffre d'affaires.

Les gratuités et les rabais ne sont pas intégrés dans le calcul du chiffre d'affaires servant à déterminer le montant de la redevance et de la taxe « loi Montagne ».

La comptabilisation distincte des forfaits gratuits et autres remises, rabais et ristournes, permettra de déterminer et d'apprécier pleinement le montant qui échappe au calcul de la taxe sur les remontées mécaniques et de la redevance et de réajuster celles-ci en conséquence. L'effet des gratuités sur les ressources liées à la concession est peu significatif. En revanche, si les ventes consenties en « B to B » telles que présentées supra sont considérées comme des rabais et ristournes commerciales⁴¹, leur effet sur la perte de ressources pour la commune pourrait être beaucoup plus important.

3.7.3 Les instances de suivi

La commune n'a pas mis en place la commission consultative des services publics locaux prévue à l'article L. 1413-1 du CGCT, ni la commission de contrôle financier issue de la combinaison des articles R. 2222-3 et R. 2222-1 du CGCT. Ces deux instances doivent pourtant remplir un rôle important dans le suivi des délégations de service public.

Le niveau de population de Mont-de-Lans, (1 188 habitants) plaçait la commune en-dessous du seuil au-delà duquel la création de la commission consultative des services publics était obligatoire. Cette commission aurait cependant été utile. En effet, outre l'avis qu'elle rend sur le principe de toute délégation préalablement à tout passage en conseil municipal, cette commission intervient également dans le contrôle de l'activité du délégataire tout au long de l'exécution du contrat et examine notamment le rapport annuel établi par le délégataire. La commission de contrôle financier prévue à l'article R. 2222-3 du CGCT examine, pour sa part, les comptes de « *toute entreprise liée à une commune ou à un établissement public communal par une convention financière comportant des règlements de comptes périodiques [elle] est tenue de fournir à la collectivité contractante des comptes détaillés de ses opérations* ».

En faisant le choix de ne mettre en place aucune de ces instances pour le mandat en cours, la commune s'est privée d'instruments appréciables de contrôle des activités du délégataire, d'autant plus que la convention de 1993 ne prévoit l'existence d'aucun comité de pilotage et d'aucun moyen de contrôle de gestion de la commune sur le délégataire.

Toutefois, l'ordonnateur a fait connaître à la chambre un projet de création de la commission de contrôle financier au sein de la commune nouvelle.

⁴¹ Voir à ce propos les recommandations de la chambre portées ci-dessus au paragraphe 3.6.3.2.

3.8 L'économie générale des relations avec les partenaires

La politique commerciale du délégataire n'est pas abordée dans les rapports aux délégants et celui-ci ne dispose d'aucune information ni aucune maîtrise de ce sujet.

Les observations suivantes ont été formulées après l'étude de 189 contrats et avenants produits par la société DAL.

3.8.1 Les relations avec les partenaires commerciaux

La plupart des conventions passées avec des intermédiaires commerciaux présentent les mêmes obligations réciproques et notamment :

- ♦ le partenaire est habilité à acheter à DAL des titres destinés à être revendus à ses clients ;
- ♦ le partenaire doit notamment vendre ces titres uniquement dans le cadre d'une offre groupée et avant l'arrivée du client à la station ;
- ♦ le partenaire s'engage à rendre un nombre déterminé de services parmi une liste énoncée à la convention⁴², qui concernent - entre autres - la promotion de la station, le recours à des prestations immobilières ou hôtelières sur la station ;
- ♦ lorsque le partenaire dispose d'un responsable sur la station, il est chargé de l'accueil des clients auxquels il remet les titres ;
- ♦ si le partenaire ne dispose pas de responsable sur place, les clients présentent eux-mêmes leurs bons d'échange aux caisses afin d'obtenir les forfaits correspondants.

L'article 2.5 de la plupart des conventions stipule que le personnel local saisonnier du partenaire et ses responsables en poste sur place pourront bénéficier du « skipass » saison au tarif de 565 €. En outre, l'avenant passé le 26 novembre 2015 avec opérateur, stipule que cette société bénéficie de treize « skipass » pour l'encadrement de ses clients.

3.8.2 Les relations avec les sociétés de transport

Les conventions établies avec des sociétés de transport définissent les conditions dans lesquelles un produit peut être vendu associant un titre de transport sur route et un forfait d'accès aux remontées mécaniques.

Les stipulations des conventions sont comparables à celles passées avec les partenaires commerciaux mais adaptées aux spécificités de circuit de vente.

Il convient de noter cependant que l'article 2.4 de la plupart des conventions transfère au distributeur la responsabilité encourue en cas d'impossibilité d'utiliser le domaine skiable en cas d'intempérie.

3.8.3 Les relations avec les comités d'entreprise

Pour l'hiver 2015/2016, la société DAL a conclu des accords avec des organismes dont la plupart sont des associations relevant de la loi de 1901 telles que ANCAV-TT, Alices, « Avantages enseignants », qui proposent des services de loisirs à divers organismes et notamment aux comités d'entreprise.

⁴² Le nombre d'obligations à remplir et le nombre d'obligations figurant dans la liste varie en fonction des contrats.

Ces accords sont établis sur le modèle des conventions passées avec les partenaires commerciaux⁴³. Certains d'entre eux sont établis conformément au modèle imposé par le partenaire⁴⁴ et comportent peu d'obligations réciproques, mais font apparaître néanmoins, selon les cas :

- ♦ le versement d'une commission au partenaire, pour les ventes réalisées à partir de son site internet⁴⁵ ;
- ♦ La publication sur le site internet du partenaire d'informations sur la station, pour un montant de 250,00 € par mois ;
- ♦ La reconnaissance par DAL de la carte de membre émise par le partenaire en tant que justificatif pour l'obtention d'un forfait au tarif négocié.

La convention passée avec « Sport Liberté » est particulièrement succincte puisqu'elle ne comporte ni obligation du partenaire, ni grille de tarif appliquée par DAL pour les ressortissants de cette société.

3.8.4 Les relations avec les écoles de ski

Les conventions passées avec les écoles de ski sont de nature différente puisque celles-ci sont considérées, implicitement, comme l'acheteur final. Elles ont interdiction de « *marger sur le prix des titres* » et ne peuvent utiliser les titres acquis au tarif prévu par la convention que pour les activités publiques de l'école.

L'article 2.5 de la plupart des conventions stipule que « *le personnel de l'école de ski en poste sur place pourra bénéficier du Skipass saison au tarif de 565,00 €* ».

3.9 L'équilibre de la délégation

L'analyse porte sur la consolidation des trois délégations. Elle est construite à partir des documents suivants, produits par le délégataire :

- ♦ les comptes sociaux ;
- ♦ les rapports au concédant ;
- ♦ les rapports de gestion ;
- ♦ les grands livres comptables.

3.9.1 Le chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires total réalisé entre les exercices 2009/2010 et 2015/2016 est de 261,4 M€⁴⁶. Son montant annuel a progressé régulièrement, excepté en 2015/2016. L'essentiel du chiffre d'affaires résulte de l'activité des remontées mécaniques.

Les charges d'exploitation de l'ensemble des activités de la société ont cru de 8,1 % au cours de la période sous revue, passant de 34,8 M€ à 37,6 M€. Toutefois, la part du chiffre d'affaires issu de l'activité des remontées mécaniques dans la couverture de ces charges augmente régulièrement, passant de 92,4 % en 2009/2010 à 95,3 % en 2014-2015. Une baisse est constatée en 2015/2016, le taux étant de 93,41 %.

⁴³ La convention conclue avec COTE EVASION constitue une exception. Le partenaire est une société SARL qui vend des produits aux comités d'entreprises. L'article 2.3 qui porte sur les obligations du distributeur a été presque entièrement rayé par le représentant de COTE EVASION.

⁴⁴ Dans ce cas, c'est DAL qui est appelé « le partenaire » dans le contrat.

⁴⁵ 5 % des ventes réalisées pour l'association Ancav-TT.

⁴⁶ Sommes des chiffres d'affaires des exercices de la période, inscrits sur la liasse fiscale.

Aux termes de l'article L. 1411-3 du CGCT, ces informations font partie de celles qui devraient être transmises chaque année aux délégants pour être débattues par l'assemblée délibérante.

Tableau 16: Répartition du chiffre d'affaires⁴⁷

Chiffre d'affaires réalisé sur la commune	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Venosc	4 318 245 €	4 258 398 €	4 105 401 €	4 763 023 €	4 621 897 €	4 393 028 €	4 618 745 €
Mont-de-Lans	28 078 589 €	29 013 711 €	29 914 405 €	30 137 774 €	30 092 967 €	31 055 051 €	29 494 189 €
Saint-Christophe-en-Oisans	2 820 454 €	3 302 936 €	3 122 200 €	2 710 797 €	3 105 583 €	3 579 065 €	3 892 668 €
Total	35 217 288 €	36 575 045 €	37 142 006 €	37 611 594 €	37 820 447 €	39 027 144 €	38 005 602 €
Dont :							
Remontées mécaniques	32 183 180 €	33 237 486 €	34 045 464 €	34 606 131 €	34 862 279 €	35 993 871 €	35 190 862 €
Secours	565 617 €	728 717 €	638 767 €	629 146 €	668 247 €	718 537 €	629 101 €
Restaurant	741 954 €	960 338 €	821 541 €	734 365 €	731 537 €	695 731 €	- €
Locations	312 889 €	256 409 €	257 995 €	221 393 €	205 281 €	246 688 €	292 869 €
Commissions assurances	106 534 €	123 650 €	132 105, €	151 846 €	154 568 €	153 105 €	189 118 €
Autres activités de loisirs	739 905 €	804 514 €	732 684 €	635 022 €	644 048 €	656 899 €	658 911 €
Divers	567 209 €	463 932 €	513 450 €	633 510 €	544 489 €	562 489 €	1 044 740 €
Part des RM dans le CA	91,38 %	90,87 %	91,66 %	92,01 %	92,18 %	92,23 %	92,59 %
Total	35 217 288 €	36 575 045 €	37 142 006 €	37 611 594 €	37 820 447 €	39 027 144 €	38 005 602 €

Source : Deux Alpes Loisirs, rapports au concédant.

3.9.2 La formation du résultat net

Le chiffre d'affaires et l'excédent brut d'exploitation ont progressé respectivement de 7,9 % et 0,2 % entre 2009/2010 et 2015/2016. L'exercice 2014/2015 a été exceptionnel, avec un chiffre d'affaires de 39 M€, en progression de près de 12 % par rapport à l'exercice 2009/2010.

Le ratio de marge d'exploitation (EBE/CA net) est resté stable autour d'une moyenne de 24 %, au cours de la période avec un maximum de 27 % au cours de l'exercice 2010/2011.

Le résultat d'exploitation a diminué de 20,1 %, en raison notamment de l'augmentation des autres charges d'exploitation (+ 33,2 %) et des dotations aux provisions (+ 25,1 %) alors que l'excédent brut d'exploitation n'augmentait que de 0,2 %. Néanmoins son rapport au chiffre d'affaires est resté relativement stable sur la période, entre 4 et 5 %, excepté au cours de l'exercice 2010/2011 où il s'est élevé à 9 %.

Le résultat net a été exceptionnel à l'issue de l'exercice 2009/2010 en raison du résultat financier dû à l'enregistrement d'un boni de fusion ; il a été également important à l'issue de l'exercice 2010/2011 grâce à un excédent brut d'exploitation plus élevé. Il se stabilise ensuite aux alentours de 1,5 M€. Au cours de ces quatre derniers exercices de la période sous revue, le ratio de rentabilité commerciale (résultat net/ chiffre d'affaires) est stable, entre 3 % et 5 %.

⁴⁷ Il s'agit du chiffre d'affaires net, tel qu'il apparaît dans les rapports au concédant.

Tableau 17 : La formation du résultat net de DAL⁴⁸

En milliers d'euros	2009 2010	2010 2011	2011 2012	2012 2013	2013 2014	2014 2015	2015 2016
Chiffre d'affaires total⁴⁹	35 217	36 575	37 142	37 612	37 820	39 027	38 006
- Achats de marchandises (y compris var de stocks)	1 072	0	0	0	0	0	0
- Achats et charges externes	10 398	11 325	12 387	12 032	11 673	11 799	11 187
- Impôts, Taxes et versements assimilés	3 150	2 547	2 929	2 877	2 849	2 925	3 249
- Frais de personnel	11 811	12 802	13 336	13 814	14 232	14 671	14 767
Excédent brut d'exploitation	8 785	9 901	8 491	8 889	9 067	9 632	8 803
<i>en % du produit total</i>	<i>25 %</i>	<i>27 %</i>	<i>23 %</i>	<i>24 %</i>	<i>24 %</i>	<i>25 %</i>	<i>23 %</i>
Transfert de charges + Bénéfice attribué ou perte transférée	1 321	1 249	1 260	707	848	789	1 026
- Autres charges d'exploitation nettes	1 249	1 251	1 558	1 657	1 689	1 712	1 664
- Dotations nettes aux amortissements	5 434	6 486	6 190	6 306	6 428	6 647	6 800
- Dotations nettes aux provisions	1 712	0	0	0	0	0	0
= Résultat d'exploitation	1 710	3 412	2 003	1 633	1 798	2 063	1 365
<i>en % du produit total</i>	<i>5 %</i>	<i>9 %</i>	<i>5 %</i>	<i>4 %</i>	<i>5 %</i>	<i>5 %</i>	<i>4 %</i>
- Frais financiers nets (dont dotations financières aux amortissements et provisions)	- 2 165	- 134	- 78	- 5	- 19	- 9	- 17
- Charges exceptionnelles nette sur opérations de gestion	- 112	- 133	-183	0	0	0	- 222
- Charges exceptionnelles nette sur opérations en capital	-191	0	0	52	55	29	0
- Dotations nettes sur am. et prov. exceptionnelles	-96	0	0	0	0	0	0
- Participation des salariés	79	141	0	0	0	0	0
- Impôt sur les sociétés	637	1 342	822	370	194	214	18
= Résultat net	3 558	2 196	1 441	1 217	1 568	1 829	1 586
<i>en % du produit total</i>	<i>10 %</i>	<i>6 %</i>	<i>4 %</i>	<i>3 %</i>	<i>4 %</i>	<i>5 %</i>	<i>4 %</i>

Source : Liasses fiscales, retraitements CRC.

3.9.3 La capacité d'autofinancement⁵⁰

A l'exception de l'exercice 2009/2010, affecté par l'enregistrement d'un boni de fusion, la CAF brute est stable, malgré la diminution du montant de l'impôt sur les sociétés.

Tableau 18 : La capacité d'autofinancement de Deux Alpes Loisirs

En milliers d'euros ⁵¹	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Excédent brut d'exploitation	8 785	9 901	8 491	8 889	9 067	9 632	8 803
+/- Résultat financier net réel	2 165	134	78	5	19	9	17
+/- Autres produits et charges excep. réels	-1 138	-1 119	-1 376	-1 657	-1 689	-1 712	-1 441
- Impôt sur les sociétés	637	1 342	822	370	194	214	18
- Participation des salariés	79	141	0	0	0	0	0
= CAF brute et CAF nette	9 096	7 433	6 371	6 868	7 204	7 715	7 361

Source : liasses fiscales, retraitement CRC.

⁴⁸ Les charges exceptionnelles nettes sur opérations de gestion sont calculées en soustrayant les produits exceptionnels sur opération de gestion des charges exceptionnelles sur opérations de gestion. Ainsi, par exemple, pour l'exercice 2009/2010 :

charges exceptionnelles sur opérations de gestion : 54 000 €
moins produits exceptionnels sur opérations de gestion : - 166 000 €
= -112 000 € (charge nette négative).

Les montants indiqués sont tirés de la liasse fiscale. Le même raisonnement est appliqué pour le calcul des charges exceptionnelles sur opérations en capital.

⁴⁹ En l'absence de production immobilisée ou stockée, de transferts de charges ou reprises sur provisions, et de subventions d'exploitation, le chiffre d'affaires est égal au produit total sur l'ensemble de la période sous revue.

⁵⁰ Calculée à partir de l'excédent brut d'exploitation.

⁵¹ La CAF nette est quasiment égale à la CAF brute compte tenu de l'absence d'endettement de l'entreprise, excepté un maximum de 205 290 € à l'issue de l'exercice 2008/2009, soit avant la période sous revue, et 9 397 € à l'issue de l'exercice 2010/2011 et 20 000 € à l'issue de l'exercice 2014/2015.

3.9.4 Les investissements

Le croisement des données issues de la liasse fiscale pour le montant du chiffre d'affaires, et des rapports au concédant pour ce qui concerne les investissements, permet de constater que le montant des dépenses consacrées aux investissements a été supérieur au ratio de 30 % de la CAF prévu par la convention.

Tableau 19 : Part de la capacité d'autofinancement affectée au financement des investissements

K€	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
= CAF nette ou disponible	9 096	7 433	6 371	6 868	7 204	7 715	7 361
Investissements	5 292	6 700	6 500	6 602	4 750	5 445	5 594
Investissements /CAF	58,18 %	90,14 %	102,02 %	96,13 %	65,93 %	70,58 %	75 99 %

Source : liasses fiscales et rapports aux délégants, traitement CRC.

Il n'est pas possible, en revanche, de vérifier que cette obligation a bien été remplie depuis la conclusion du contrat, le délégataire n'ayant pas produit d'historique des investissements.

Il n'a pas été convenu non plus de plan pluriannuel d'investissement comprenant un échéancier précis.

Enfin, les « rapports au concédant » décrivent les travaux d'investissement réalisés au cours de chaque exercice sans distinction par commune ce qui empêche de vérifier que l'effort d'investissement réalisé par le délégataire a réellement concerné la commune.

Il en résulte que le délégataire ne dispose pas des moyens de vérifier que la commune a bénéficié d'une partie de l'effort d'investissement prévu à l'article 26 de la convention de délégation.

Le tableau ci-dessous montre que les investissements réalisés chaque année représentent entre 13 et 16 % de l'actif immobilisé. Ainsi, DAL se donne les moyens de renouveler son matériel tous les six ans, ce qui est compatible avec les règles de calcul d'amortissement que s'est fixées l'entreprise, qui vont de 5 à 25 ans.

L'ordonnateur a bien produit des éléments attestant du respect par le concessionnaire de ses obligations, qui auraient dû figurer au rapport transmis au délégant.

Tableau 20 : Investissements

En milliers d'euros	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	Total
Actif immobilisé	38 720	41 060	44 719	42 637	42 203	42 468	42 803	294 610
Investissements	5 292	6 700	6 500	6 602	6 750	5 445	5 594	42 883
Investissements/ actif immobilisé.	13,67 %	16,32 %	14,54 %	15,48 %	15,99 %	12,82 %	13,07 %	14,56 %

Source : rapports au concédant et liasses fiscales.

3.9.5 La distribution de dividendes

Sur l'ensemble de la période, la société a réalisé un bénéfice après impôts de 13,39 M€.

A l'issue de l'exercice 2010/2011, la société a distribué aux actionnaires des dividendes pour un montant de 3,28 M€, soit 1,08 M€ de plus que le bénéfice après impôt. De même, à l'issue de l'exercice 2011/2012, la société a distribué aux actionnaires des dividendes pour un montant de 3,28 M€, soit 1,84 M€ de plus que le bénéfice après impôt.

Dans les deux cas, la différence a été financée par un prélèvement sur le report à nouveau, ce qui a eu pour conséquence de faire passer les capitaux propres de 40,3 M€ au 30 septembre 2011 à 36,8 M€ au 30 septembre 2013.

Tableau 21 : Dividendes versés aux actionnaires

En euros	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	Total hors exercice 2015/2016
Bénéfice après impôt	3 557 882,00	2 196 448,00	1 441 380,00	1 216 937,00	1 568 027,00	1 828 788,00	1 586 322,00	11 809 462,00
Résultat distribué (dividendes)	3 052 188,40	3 282 147,00	3 282 147,00	731 689,00	783 952,00	1 097 533,00	nc	12 229 656,40
Différence entre le bénéfice et le résultat distribué	505 693,60	- 1 085 699,00	- 1 840 767,00	485 248,00	784 075,00	731 255,00	Nc	Nc

Source : Deux Alpes Loisirs « Comptes annuels » § 10.2 « Variation des capitaux propres »⁵².

Ainsi, entre l'exercice 2009/2010 et l'exercice 2014/2015, la société a distribué à ses actionnaires un total de 12,23 M€ de dividendes, soit 4,7 % du chiffre d'affaires total et 103,6 % du bénéfice après impôt. Ce montant est comparable au cumul des versements effectués au profit des communes (redevance plus taxe « loi Montagne »), soit 13,3 M€.

Au cours de la même période, les dividendes versés aux actionnaires ont représenté près du tiers des sommes consacrées à l'investissement.

Tableau 22 : Comparaison investissements, versements aux délégants et dividendes

	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	Total hors exercice 2015/2016
Versements à Saint-Christophe-en Oisans								
Redevance hors grotte de Puy Salié	311 809 €	322 213 €	329 414 €	334 049 €	336 461 €	347 419 €	339 978 €	1 981 365 €
TLM	73 649 €	85 753 €	81 769 €	71 263 €	81 790 €	94 311 €	102 274 €	488 535 €
Total versé à la commune	385 458 €	407 966 €	411 183 €	405 312 €	418 251 €	441 730 €	442 252 €	2 469 900 €
Versements à Mont-de-Lans								
Redevance	679 591 €	753 272 €	783 442 €	792 277 €	792 550 €	818 326 €	781 459 €	4 619 458 €
TLM	733 201 €	753 272 €	783 442 €	792 277 €	792 550 €	818 326 €	781 459 €	4 673 068 €
Total versé à la commune	1 412 792 €	1 506 544 €	1 566 884 €	1 584 554 €	1 585 100 €	1 636 652 €	1 562 918 €	9 292 526 €
Versements à Venosc								
Redevance	144 740 €	150 217 €	140 889 €	159 591 €	159 423 €	156 357 €	162 349 €	911 217 €
TLM	112 760 €	110 559 €	107 518 €	125 213 €	121 725 €	115 760 €	121 720 €	693 535 €
Total versé à la commune	257 500 €	260 776 €	248 407 €	284 804 €	281 148 €	272 117 €	284 069 €	1 604 752 €
Total redevance trois communes	1 136 140 €	1 225 702 €	1 253 745 €	1 285 917 €	1 288 434 €	1 322 102 €	1 283 786 €	7 512 040 €
Total TLM trois communes	919 610 €	949 584 €	972 729 €	988 753 €	996 065 €	1 028 397 €	1 005 453 €	5 855 138 €
Total versé aux trois communes	2 055 750 €	2 175 286 €	2 226 474 €	2 274 670 €	2 284 499 €	2 350 499 €	2 289 239 €	13 367 178 €
Montant des dividendes distribués	3 052 188 €	3 282 147 €	3 282 147 €	731 689 €	783 952 €	1 097 533 €	nc	12 229 656 €
Montant des investissements	5 292 000 €	6 700 000 €	6 500 000 €	6 602 000 €	6 750 000 €	5 445 000 €	5 594 000 €	37 289 000 €
Rapport entre le total versé aux trois communes et les dividendes	67,35 %	66,28 %	67,84 %	310,88 %	291,41 %	214,16 %	nc	109,30 %
Rapport entre les redevances et les dividendes	37,22 %	37,34 %	38,20 %	175,75 %	164,35 %	120,46 %	nc	61,42 %
Rapport entre les dividendes versés et les investissements	57,68 %	48,99 %	50,49 %	11,08 %	11,61 %	20,16 % nc	nc	32,80 %

Source : rapports au concédant.

⁵² Comme écrit dans chacun des rapports, le solde de la colonne « affectation du résultat » correspond au dividende distribué au titre de l'exercice précédent.

Compte tenu des parts qu'elle possédait dans le capital de DAL (indirectement⁵³ avant 2014 puis directement), la CDA a perçu près de 7 M€ au titre des dividendes qui lui ont été versés hors exercice 2015/2016. Ce montant est à rapprocher des 27,7 M€ payés par la CDA en 2009, pour le rachat de DAL, avant l'absorption de Deux Alpes Invest par la CDA.

Tableau 23 : Montant par année reversé à la CDA

	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	Total (hors saison 2015/2016)
Dividendes	3 052 882,00 €	3 282 147,00 €	3 282 147,00 €	731 689,00 €	783 952,00 €	1 097 533,00 €	NC	11 809 462,00 €
Parts détenues par la CDA	51,88 %	51,88 %	51,88 %	51,88 %	51,88 %	98,25 %	98,25 %	
Montant versé à la CDA	1 583 536,39 €	1 702 843,51 €	1 702 843,51 €	379 614,89 €	406 729,98 €	1 078 326,17 €	NC	6 853 894,43 €

Source : Deux Alpes Loisirs

3.9.6 Les facturations au sein du groupe

Le résultat du délégataire est notamment affecté par les charges issues de conventions avec des sociétés de son groupe.

3.9.6.1 La convention de prestation de services avec les sociétés INGELO et CDA diffusion, filiales de la compagnie des Alpes

INGELO est une filiale de la compagnie des Alpes chargée de la production d'études techniques en matière d'ingénierie. CDA ski diffusion est une filiale de la compagnie des Alpes qui commercialise, promeut et développe des produits et services dans le secteur des loisirs de montagne. Elles ont notamment œuvré à la mise en service d'un site internet de vente en ligne de séjours tout compris en montagne.

Aucun contrat ne permet de justifier les charges facturées par ces sociétés, ce qui affecte la lisibilité des comptes pour le délégant. Aucun élément explicatif n'est porté non plus à la connaissance du délégant dans les rapports annuels au concédant.

Aux termes des documents fournis - note explicative et diaporama détaillant les prestations concernées - les missions externalisées sont les suivantes :

- sous les appellations « fees corporate » et « management fees », DAL enregistre les charges rémunérant des prestations mutualisées au sein du siège, qui se divisent en deux catégories : « prestations corporate » « *permettant de mettre en œuvre et de piloter la stratégie décidée par les organes d'administration et de direction du groupe* » et prestations de support opérationnel. Le groupe facture l'ensemble de ses prestations avec une marge allant de 5 à 8 % aux termes du fichier de présentation. En l'absence de contrat ou de pièces extracomptables permettant d'en connaître la teneur, il est difficile de porter une appréciation sur leur utilité au fonctionnement de la concession ;
- le contenu précis des missions réalisées aux Deux Alpes par INGELO en 2013 et 2014 (147 000 €) n'a pas été produit ;

⁵³ Jusqu'au 8 septembre, la CDA ne détenait que 60 % de Deux Alpes Invest qui détenait elle-même 86,47 % de DAL. Il a donc été considéré que la CDA détenait indirectement 51,88 % de DAL au cours de cette période. Par la suite, la CDA a détenu 98,25 % de DAL directement puisqu'elle a absorbé DAL.

- ♦ l'objet de la délégation n'étant ni la promotion immobilière ni la vente de séjour, les prestations réalisées par CDA ski diffusion n'entrent pas dans le champ de la concession ; par conséquent, les charges payées en contrepartie de ces services ont pour effet de capter une partie du résultat réalisé par la société.

Tableau 24 : Montant net des honoraires versés au titre des conventions réglementées entre 2010 et 2015 (compte 6228)

en milliers €	2010	2011	2012	2013	2014	2015
MANAGEMENT FEES	596	1 243	805	0	0	0
FEES CORPORATE GROUPE	0	0	0	202	651	799
INGELO CDA	0	0	0	0	63	84
CDA ASSISTANCE INFORMATIQUE	0	0	0	66	280	275
CDA PRESTATIONS OPERATIONNELLES CDA	0	0	0	0	184	150
Total général compte 6228-honoraires	596	1 243	805	268	1 178	1 307

Source : d'après les grands livres comptables de la société DAL, entre 2010 et 2015⁵⁴

3.9.6.2 La convention de prestation de services avec la filiale de la société DAL, SC2A

La société SC2A est une agence de voyages, propriétaire d'un parc de logements dans la station et commercialisant des séjours par son agence « Deux Alpes Vacances » ; elle réalise un chiffre d'affaires annuel de 8 M€.

Par convention en date du 1^{er} octobre 2004 conclue pour une période de cinq ans reconductible une fois, Deux Alpes Loisirs lui a confié une mission « *d'assistance commerciale et de recherche de prospects sur l'ensemble des marchés français et internationaux du tourisme de montagne (...) avec pour objectif d'optimiser le remplissage de l'ensemble des hébergements commerciaux des Deux Alpes afin d'accroître la fréquentation du domaine skiable, des installations de loisirs et des activités connexes gérées par le groupe Deux Alpes Loisirs* ». Les modalités concrètes du contenu de la mission ne sont pas précisées dans ce document.

La rémunération de la mission est forfaitaire (700 000 € HT annuel à la signature du contrat en 2004) et révisable en fonction de la variation du prix public du « skipass 6 jours adultes ». Le montant payé atteint 1 M€ par année en 2015. Il est significatif à l'échelle de la délégation puisqu'il représente environ la moitié du résultat d'exploitation et entre 2 et 3 % du chiffre d'affaires de l'exercice 2015. Assise sur l'évolution du prix public du forfait (et non sur le chiffre d'affaires), la formule de révision de la rémunération du prestataire exclut la sanction d'une baisse de sa performance ; ce dernier est au contraire assuré de bénéficier d'une forme de rente.

Alors que la relation contractuelle devait cesser le 30 septembre 2014⁵⁵, le paiement des honoraires s'est poursuivi au-delà de cette date.

Sans même évoquer la caducité du contrat et le caractère peu explicite et non actualisé des prestations fournies, la nature forfaitaire de la rémunération de la mission et la formule d'actualisation s'analysent comme un transfert financier et récurrent, et sans nécessaire contrepartie, de la concession vers la filiale immobilière de la société.

⁵⁴ Le calcul a été fait en reprenant les grands livres par année civile et non pas par exercice comptable.

⁵⁵ (Première période d'exécution du 01/10/2004 au 30/09/2009 ; reconduction du 01/10/2009 au 30/09/2014).

Cette politique pénalise de manière substantielle l'équilibre financier de la concession et la commune est fondée à exiger le détail des coûts facturés en contrepartie des prestations réalisées. En effet, il relève de la responsabilité du délégant de contrôler la réalité de ce type de prestations, versées à des sociétés liées à la société délégataire, d'autant plus lorsqu'elles grèvent de façon notable le résultat annuel des comptes de la concession.

La chambre recommande à l'ordonnateur d'exercer une plus grande vigilance quant à la réalité des prestations fournies et d'exiger du délégataire toutes les justifications requises.

Tableau 25 : Détail des paiements effectués à la filiale SC2A par la DAL

PieceRef	EcritureLib	Solde	Date Piece
210576	Facture>DAV HONNO COMMERC 01/10-31/03/10	409 597,52	27/10/2009
231757	Facture>DAV HONOR MISSION 2 ^{EME} SEM	409 597,52	18/06/2010
248372	Facture>DAV HONOR MISSI 01/10/10-31/3/11	422 600,62	18/01/2011
262356	Facture>DAV HONOR MISSION 2 ^{EME} SEMST	422 600,62	10/05/2011
279293	Facture>DAV HONORAIRES MISSION 1 ^{ER} SEMES	437 770,90	17/11/2011
298808	Facture>NF DAV HONOR MISSION 2 ^{EME} SEM 12	437 770,90	10/05/2012
347575	Facture>SC2A HON. MISS. AGI 1/10-31/3/14	487 616,10	08/11/2013
365737	Facture SC2A 1/4/14 HONO 1/4-30/9/14	487 616,10	02/04/2014
381626	Facture SC2A HONO MISSION 1/10-31/3/15	500 619,20	01/12/2014
398967	Facture SC2F HONO.MISSION 2SEM	500 619,20	24/04/2015
412252	Facture SC2A HONO MISSION1/10/15-31/3/16	513 622,29	15/10/2015
434639	Facture SC2A HONO MISSION 04-09/16	513 622,29	23/05/2016
Total		5 543 653,26 €	

Source : grands livres comptables de la société (2016 : année incomplète).

3.9.7 Les garanties accordées aux filiales

La société DAL accorde des garanties de paiement de loyer aux propriétaires d'appartements dont la gestion de la location a été confiée à la société SC2A et garantit des emprunts contractés par sa filiale Pierre et Neige. La chambre souligne que le cautionnement de filiales n'entre pas dans les missions du délégataire et risque d'affecter l'équilibre économique de la société, et par conséquent, de l'exercice du service des remontées mécaniques.

Tableau 26 : Les garanties accordées aux filiales

		Deux Alpes Voyages/SC2A	Pierre et neige
	Forme juridique	SARL	SAS
Exercice 2010-2011	Garanties données	7 027 532,00 €	2 208 536,00 €
Exercice 2011-2012	Garanties données	5 995 855,00 €	1 992 855,00 €
Exercice 2012-2013	Garanties données	4 987 449,00 €	1 771 637,00 €
Exercice 2013-2014	Garanties données	5 001 447,00 €	465 028,00 €
Exercice 2014-2015	Garanties données	6 694 381,00 €	437 532,00 €
Exercice 2015-2016	Garanties données	6 435 179,00 €	410 036,00 €

Source : comptes annuels de la société DAL.

3.9.8 L'endettement

Depuis l'exercice 2009/2010, la société n'est endettée que de manière très limitée et temporaire.

3.9.9 La mesure de la performance

Si l'on excepte l'exercice 2009/2010, le ratio résultat net/ capitaux propres est stable, entre 3 % et 5 %, et ce, malgré la légère diminution de la part des capitaux propres dans le total du bilan. La part des immobilisations corporelles dans le total du bilan passe de 60 % en début de période à 71 % en fin de période, ce qui traduit un réel effort d'investissement.

En revanche, l'évolution du ratio actif circulant/ passif circulant, qui passe de 1,80 à 1,55 traduit une baisse de la solvabilité à moyen terme, les exercices 2013/2014 et surtout 2014/2015 pouvant être considérés comme exceptionnels.

Tableau 27 : Les ratios de performance

	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Résultat net (milliers €)	3 558	2 196	1 441	1 217	1 568	1 829	1 586
Capitaux propres / total bilan	71 %	75 %	73 %	72 %	0,7	0,72	0,71
Résultat net / capitaux propres	9 %	5 %	4 %	3 %	4 %	5 %	0,04
Immobilisations corporelles/ Total bilan	60 %	67 %	70 %	75 %	70 %	71 %	71 %
Actif circulant/passif circulant	1,80	1,35	0,83	0,91	3,19	6,75	1,55

Source : liasses fiscales, et traitement CRC

La chambre a entrepris une étude comparative de la rentabilité de six stations alpines, en prenant en considération les exercices 2009/2010 à 2014/2015.

Cette étude fait apparaître que Deux Alpes Loisirs, est la société la moins endettée, son endettement étant quasiment nul, et se situe au deuxième rang pour le ratio de solvabilité (capitaux/dettes). En revanche, elle est aussi la société dont le résultat net est le plus faible de l'échantillon, elle se situe au dernier rang de l'échantillon pour ce qui concerne la marge d'exploitation (EBE/CA), la rentabilité (résultats/CA), et l'évolution des fonds propres. Elle est également au dernier rang, mais ex-aequo avec une autre station pour ce qui concerne la rentabilité financière (résultat/capitaux propres).

Pourtant, la station bénéficie d'une situation privilégiée en matière d'enneigement, qui lui permet d'ouvrir 148 jours en hiver, 9 jours à la Toussaint et 71 jours en été grâce à la présence du glacier.

Ces différents éléments montrent que, bien que bénéficiant d'un enneigement favorable, et d'un faible endettement, la société affiche une rentabilité et une rentabilité moyennes

Tableau 28 : Echantillon de stations gérées par des filiales de la Compagnie des Alpes

SOCIETE	STGM	MERIBEL ALPINA	COMPAGNIE DU MONT-BLANC	ADS	SAP	DAL	RANG DE DAL
Station	Tignes	Méribel	Chamonix	Les Arcs Paradiski	La Plagne	Les Deux Alpes	
Résultat net (cumul des exercices 2009/2010 à 2014/2015)	29 081 925	22 908 189	26 859 501	46 760 370	49 721 322	11 809 459	7
Capitaux/dettes	1,9 %	6,7 %	0,7 %	1,7 %	1,6 %	3,9 %	3
Endettement	39 %	1 %	124 %	39 %	28 %	1 %	1
EBE/CA ⁵⁶	48,4 %	40,9 %	32,1 %	37,1 %	38,5 %	24,5 %	7
EBE/total du bilan	28 %	22 %	12 %	21 %	22 %	17 %	5
Résultats/CA	11 %	15 %	8 %	14 %	12 %	5 %	7
Résultats/Capitaux propres	10 %	9 %	7 %	13 %	12 %	5 %	6
Evolution des fonds propres (entre les exercices 2009/2010 et 2014/2015)	0 %	12 %	28 %	21 %	9 %	- 5 %	7
Enneigement (nombre de jours de neige au sol dans le massif) ⁵⁷	142	142	174	142	161	228	1

Source : logiciel d'analyse des juridictions financières

3.9.10 Conclusion sur l'équilibre économique des délégations

La station des Deux Alpes bénéficie de nombreux atouts, en particulier un enneigement très favorable dû à la présence du glacier et un réseau de pistes permettant l'accueil d'un grand nombre de skieurs même en été.

Pour autant, au cours de la période sous revue, le chiffre d'affaires n'est resté stable que grâce à une hausse significative des tarifs applicables aux publics « ordinaires », ce qui a permis de compenser la baisse de la fréquentation. Dans un échantillon de six stations alpines, « Les Deux Alpes » se trouve au dernier rang pour ce qui concerne le résultat net, la marge d'exploitation, la rentabilité, l'évolution des fonds propres et la rentabilité financière.

Au cours de la période sous revue, le délégataire a réalisé des programmes d'investissement significatifs couverts uniquement par autofinancement. L'enveloppe des investissements a été respectée, mais sans structuration suffisante. En effet, la consultation du recensement du STRMTG⁵⁸ montre que sont âgés de plus de 30 ans, 21 téléskis sur 31, 3 télésièges sur 21, une télécabine sur quatre, et le téléphérique⁵⁹.

La société reverse chaque année des sommes importantes tant à sa maison mère qu'à ses filiales (à hauteur de 2,3 M€ en 2015) et ses actionnaires bénéficient de dividendes qui, au cours de la période sous revue⁶⁰, se sont élevés à 5 % du chiffre d'affaires et ont atteint des montants comparables aux sommes versées aux trois communes de la station.

La chambre relève enfin le caractère insuffisant des informations portées à la connaissance du délégant.

⁵⁶ Excédent brut d'exploitation / Chiffre d'affaires.

⁵⁷ Données du modèle SAFRAN et CROCUS de Météo France. Pour la station des Deux Alpes, il s'agit du nombre de journées d'ouverture, information donnée par DAL.

⁵⁸ Service technique des remontées mécaniques et des transports guidés, service de l'Etat, rattaché au ministère de la transition écologique et solidaire.

⁵⁹ Source : site internet CAIRN V4.1 (Catalogue informatisé des remontées mécaniques nationales).

⁶⁰ Excepté l'exercice 2015/2016.

3.10 La gestion des droits de passage pour les pistes de ski et l'emprise des remontées mécaniques

3.10.1 Rappel de la réglementation applicable

La « loi Montagne » du 9 janvier 1985 a prévu la possibilité d'instituer des servitudes, pour permettre le passage de skieurs ou le survol par des installations de remontées mécaniques de terrains appartenant à des propriétaires privés. Cette faculté, définie à l'article L. 342-20 du code du tourisme, permet de garantir la sécurité juridique du service public des remontées mécaniques et plus largement la pérennité et la continuité de l'exploitation des domaines skiables. L'article L. 342-24 du code du tourisme précise qu'une telle servitude ouvre droit à indemnité *« s'il en résulte pour le propriétaire du terrain ou l'exploitant un préjudice direct, matériel et certain. Cette indemnité est à la charge du bénéficiaire de la servitude »*.

Les propriétés agricoles situées sur le territoire de la station sont, pour la plupart, disposées sous la forme de bandes verticales constituant l'espace en herbe susceptible d'être fauché. A titre d'exemple, la piste de ski située au « chemin des demoiselles » traverse 300 propriétés.

3.10.2 Le système en cours sur la commune de Mont-de-Lans

Aucune servitude n'a été instituée sur le territoire de la commune à l'exception de celle créée par arrêté préfectoral du 11 février 2014 pour permettre l'usage de la piste de Jandri 1.

Pour le reste du domaine skiable, des conventions et dans certains cas des baux, ont été conclus entre les propriétaires et la commune ou entre les propriétaires et le délégataire.

Ces indemnisations ont représenté un montant de 70 048 € pour la saison 2015-2016 pour les communes de Venosc et de Mont-de-Lans auxquels s'ajoutent des forfaits accordés à certains propriétaires (cf. supra). Certains d'entre eux demandent à recevoir l'équivalent en espèces ou demandent la transmission des forfaits à leurs enfants ou à un tiers.

Cette charge représente une somme conséquente dès lors qu'on la prend en compte sur toute la durée de la convention ; de fait, il conviendrait de vérifier, au cas par cas, que ces indemnisations constituaient la contrepartie d'un préjudice direct, matériel et certain⁶¹.

3.10.3 Les conséquences du dispositif en vigueur

3.10.3.1 Les indemnités payées par la commune et remboursées par le délégataire

Au cours de la saison 2015-2016, la commune a indemnisé 101 propriétaires, ce qui a représenté la somme de 16 381 €.

3.10.3.2 Les indemnités payées par le délégataire

Le délégataire avait négocié des baux avec certains propriétaires. Selon les données du Grand livre pour l'exercice 2016, le montant versé a été de 70 048 € pour la saison 2015-2016⁶². Ce même tableau fait apparaître que certains propriétaires bénéficient d'avantages divers, dont la valorisation entre dans une fourchette comprise entre moins de 100 € et près de 10 000 €.

⁶¹ La Cour d'appel de Chambéry a ainsi refusé toute indemnisation à un propriétaire en raison de l'absence de préjudice matériel, direct et certain. CA Chambéry, 30 novembre 2011, n° 11/00008.

⁶² Y compris le remboursement à la commune de Mont-de-Lans des indemnisations qu'elle a prises en charge.

Le délégataire conserve également des dossiers classés par propriétaire qui contiennent la correspondance entretenue avec eux

3.10.3.3 Conclusion sur les droits de passages

La chambre rappelle que l'indemnisation doit être proportionnelle au préjudice infligé au propriétaire. Si le préjudice n'est pas certain, ou s'il est surévalué, le versement de droits de passage est susceptible de constituer une libéralité.

3.11 L'organisation des secours sur pistes

3.11.1 Présentation du dispositif

Le contrat conclu le 19 janvier 2000 par lequel la commune a confié à la société Deux Alpes Loisirs les prestations de secours sur les pistes n'appelle pas d'observation.

La société DAL propose chaque année au mois de novembre le tarif des secours qui est adopté par le conseil municipal. La commune ne dispose cependant d'aucun moyen de négociation sur ces tarifs.

Le contrat stipule que « *Le prestataire tient un état détaillé de ses interventions et il établit notamment pour chacune d'elles une « fiche d'intervention »* ». Le suivi des opérations de

secours réalisées n'a pas été effectué par les services communaux. Les fiches d'intervention ne sont pas collectées et les dépenses engagées, y compris l'usage des hélicoptères, ne sont pas contrôlées par l'ordonnateur.

La chambre rappelle que le manque de rigueur dans le suivi des opérations de secours avait déjà été souligné dans ses précédentes observations.

3.12 La production de la neige de culture

La convention de DSP stipule que « *La maîtrise d'ouvrage et le financement des installations d'enneigement artificiel seront à la charge de la commune de Venosc et/ou du District des Deux Alpes.*

La Concessionnaire participera de façon ponctuelle au financement de ces installations ».

Cette charge a été transférée par la commune au District, puis au SIVOM des Deux Alpes.

Le recensement par le SIVOM des Deux Alpes des investissements réalisés pour la production de neige de culture, fait apparaître que depuis 1987, la société DAL a réalisé 43,38 % des investissements, 62,55 % depuis 2003 et 100 % depuis 2014, ce qui, à l'évidence ne correspond pas à la notion de participation ponctuelle.

C'est à partir de ce constat, et à l'occasion du règlement du litige portant sur le paiement de la taxe foncière, que le SIVOM des Deux Alpes et DAL ont conclu, le 16 octobre 2016, un « *avenant n°1 à la convention de mise à disposition d'équipements de production de neige de culture* » par lequel les parties se sont engagées sur un programme d'investissements de 2 M€ HT, dont un peu plus de la moitié devra être prise en charge par le SIVOM.

Cet engagement vaut, aujourd'hui pour la commune nouvelle des Deux Alpes puisque celle-ci a repris ceux du SIVOM.

4 LA STRATEGIE TOURISTIQUE

4.1 Les organismes chargés de la politique touristique

Jusqu'en 2014, la commune subventionnait annuellement à hauteur de 85 000 € un syndicat d'initiative géré par une association relevant de la loi de 1901. Deux autres organismes intervenaient parallèlement sur le territoire de la commune : l'office du tourisme des Deux Alpes, établissement public à caractère industriel et commercial financé par la communauté de communes de l'Oisans, qui a pour objet la promotion du domaine skiable, et l'office du tourisme de l'Oisans, dit « Oisans tourisme », qui a pour mission la promotion touristique à l'échelle du massif.

4.2 L'espace 1800

L'espace 1800 est un complexe immobilier comprenant des appartements, un hôtel de luxe, une piscine et une salle de sports à l'intérieur d'un immeuble dans le hameau du Clos-du-Fonds. La gestion de la piscine externalisée sur la période 2012-2015, a été reprise en régie à compter de mi 2015. Le montant mensuel prévu par le contrat de gestion de cet établissement était de 32 511,25 € HT hors révision, soit 390 135 € par an. En fait, les dépenses ont été plus importantes.

Tableau 29 : Sommes versées à Carilis par année (en €)

	2012	2013	2014	2015 (4 mois)	Total
Montant TTC	468 293	466 601	429 018	234 081	1 597 994

Source : grands livres de la commune de 2011 à 2015

Le service rendu depuis la reprise en régie ne correspondant pas à celui qui était assuré par le prestataire, il n'est donc pas possible de procéder à une analyse comparative des coûts de ces deux modes de gestion. L'ordonnateur indique que le nouveau mode de gestion a généré des économies, sans toutefois en préciser le montant.

5 LA QUALITE DE L'INFORMATION ET DE LA REGULARITE BUDGETAIRE, LA FIABILITE DES COMPTES

5.1 La qualité de l'information financière

L'examen de la qualité de l'information financière a pour but de s'assurer que les élus disposent de toutes les informations nécessaires avant de procéder au vote du budget et pour contrôler la gestion financière de la commune. Il permet aussi de s'assurer que les habitants de la commune ont accès aux informations financières dans des conditions satisfaisantes.

Sur la période 2011-2016, la présentation du budget primitif n'était pas toujours conforme à la maquette budgétaire annexée à l'instruction M14. Ainsi, par exemple, aucune annexe n'avait été complétée au budget primitif de l'exercice 2011.

Sur la période 2009-2014, les comptes administratifs n'étaient pas conformes à la maquette budgétaire annexée à l'instruction M14. Ainsi, en était-il notamment des annexes relatives à la dette (A2.1 à A2.7), aux provisions (A4), à l'équilibre des opérations financières (A 6.1 à A 6.2), au personnel (C1). De même, l'état relatif à la provision d'un montant de 850 000 € mise en place en 2011 n'était joint à aucun budget primitif ni aucun compte administratif sur la période 2009-2016.

Compte tenu de la taille de la commune, le débat d'orientation budgétaire n'était pas obligatoire. Cependant, un tel dispositif aurait été utile étant donné le montant du budget et des enjeux d'investissements d'une commune sur le territoire de laquelle se trouve une station de sports d'hiver.

5.2 La qualité de la prévision budgétaire

Le niveau des taux de réalisation des dépenses et des recettes permet d'évaluer la maîtrise des prévisions budgétaires. Celles-ci sont satisfaisantes en dépenses de fonctionnement.

Tableau 30 : Les dépenses réelles de fonctionnement

En euros	2011	2012	2013	2014	2015
Prévision	10 901 037 €	10 814 820 €	10 248 250 €	10 309 920 €	9 716 703 €
Réalisation	8 970 920 €	9 764 052 €	9 147 429 €	9 423 948 €	9 495 533 €
Réalisé/Prévision	82 %	90 %	89 %	91 %	98 %

Source : comptes administratifs 2011 à 2015.

Le taux de réalisation des recettes de fonctionnement en 2012 était élevé compte tenu des produits de cession (2,38 M€). La recette prévisionnelle avait été prévue conformément à l'instruction budgétaire M14 en recettes d'investissement au stade du budget primitif au compte 2111 pour un montant de 2,52 M€.

Tableau 31 : Les recettes réelles de fonctionnement

En euros	2011	2012	2013	2014	2015
Prévision	10 901 037 €	11 717 754 €	10 841 175 €	11 409 613 €	10 614 433 €
Réalisation	9 379 944 €	14 067 867 €	10 895 828 €	10 200 982 €	10 782 715 €
Réalisé/Prévision	86 %	120 %	101 %	89 %	102 %

Source : comptes administratifs 2011 à 2015.

Le taux d'exécution des dépenses et des recettes d'investissement a été faible sur la période, à moins de 75 %, notamment en 2013 et 2015. En effet, sur 1,52 M€ en prévision de dépenses d'équipement, 1 M€ ont été exécutés sur l'exercice 2013 (à titre principal, 884 400 € de crédits ont été ouverts pour la rénovation du centre aquatique de l'espace 1800 mais 201 088 € seulement ont été mandatés). En 2015, par souci d'économies, la commune a annulé la réalisation de travaux d'installation de jeux à Cuculet et des travaux à l'espace 1800.

Tableau 32 : Les dépenses réelles d'investissement

En euros	2011	2012	2013	2014	2015
Prévision (BP, DM, RAR n-1)	7 663 657 €	3 922 437 €	4 254 950 €	4 358 016 €	2 177 008 €
Réalisation	5 677 709 €	2 771 238 €	1 845 211 €	2 732 124 €	1 028 537 €
Réalisé/Prévision	74 %	71 %	43 %	63 %	47 %

Source : comptes administratifs 2011 à 2015.

Tableau 33 : Les restes à réaliser en dépenses d'investissement

En euros	2011	2012	2013	2014	2015
RAR	1 588 337 €	-	1 647 248 €	777 000 €	675 750 €

Source : états transmis par la commune.

Tableau 34 : Les recettes réelles d'investissement hors opérations d'ordre

En euros	2011	2012	2013	2014	2015
Prévision	10 098 718 €	3 673 209 €	3 855 105 €	2 392 583 €	1 919 730 €
Réalisation	7 066 998 €	684 555 €	2 412 378 €	1 348 900 €	1 429 956 €
Réalisé/Prévision	70 %	19 %	63 %	56 %	74 %

Source : comptes administratifs 2011 à 2015.

5.3 La fiabilité des comptes

5.3.1 La provision relative au litige des taxes foncières

Le tome 2 de l'instruction M14 prévoit qu'une commune doit constituer une provision en fonction du risque financier encouru estimé : « Pour l'application du 29° de l'article L. 2321-2 du CGCT, une provision doit être constituée par délibération de l'assemblée délibérante dans les cas suivants (art.R.2321-2 du CGCT) : dès l'ouverture d'un contentieux en première instance contre la commune, une provision est constituée à hauteur du montant estimé par la commune de la charge qui pourrait en résulter en fonction du risque financier encouru ; [...] ».

Une provision de 850 000 € avait ainsi été constituée en 2011 à l'occasion du contentieux relatif aux taxes foncières entre la commune, le délégataire de service public et le Trésor public. Le contentieux ayant été réglé, le comptable public a adressé un échéancier des sommes à payer mais, au 31 décembre 2016, la provision n'était pas reprise.

Selon l'ordonnateur, premier adjoint au maire de la commune nouvelle, cette provision sera reprise au budget primitif pour 2018 de la commune nouvelle.

5.3.2 Le suivi du patrimoine

Le compte c/266 est destiné à enregistrer les parts détenues par une commune dans le capital de sociétés, dans le cadre limitativement énuméré par l'article L. 2253-7 du CGCT.

L'état de l'actif tenu par le comptable mentionne des immobilisations financières au compte 266 pour un montant de 7,01 M€ qui correspondent à des participations versées au Syndicat d'Assainissement des Communes de l'Oisans pour le financement des premiers travaux d'assainissement de la station des Apes.

6 LA SITUATION FINANCIERE

En 2015, le budget de la commune de Mont-de-Lans se répartissait de la manière suivante : 9,6 M€ en produits de fonctionnement et 1,03 M€ en dépenses d'investissement ce qui ne correspondait pas à la moyenne des produits et charges des communes de taille comparable⁶³. Les recettes de fonctionnement étaient en effet supérieures à celles de communes comme Rives (6 138 habitants et 7,48 M€) ou La Verpillière (6 660 habitants et 7,18 M€).

⁶³ La commune est classée dans la catégorie des communes de 500 à 2 000 habitants.

Tableau 35 : Comparaison des recettes de fonctionnement en 2015 entre la commune de Mont-de-Lans et des communes de taille supérieure

Nom de la commune	Population ⁶⁴	Recettes de fonctionnement en 2015
Mont-de-Lans	1 169	9,63 M€
Rives	6 138	7,48 M€
La Verpillière	6 660	7,18 M€

Sources : données financières individuelles des communes – DGCL.

Le détail des données financières retracées dans des tableaux est annexé au rapport. Seules les informations essentielles ont été maintenues ci-après.

6.1 La formation de la capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement brute (CAF brute) représente, potentiellement, les ressources dégagées du fonctionnement permettant de couvrir le remboursement en capital de la dette et de financer les équipements. L'excédent brut de fonctionnement (EBF), constitué par l'excédent des produits sur les charges de gestion, conditionne le niveau de la CAF brute.

La situation financière de la commune, fragile entre 2011 et 2015, s'est améliorée en 2016. La capacité d'autofinancement brute est passée de 1,26 M€ (13,5 % des produits de gestion) en 2011 à 777 034 € (8,5 % des produits de gestion) en 2014 ; elle atteignait 2,06 M€ en 2016. Cette évolution est liée cependant au remboursement de la taxe foncière par DAL⁶⁵. En neutralisant cette opération, la CAF aurait atteint 845 090 €, soit 8,6 % des produits de gestion, ce qui se situe en deçà du ratio usuellement attendu de 15 %.

Tableau 36 : Formation de la capacité d'autofinancement brute

en €	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Var. annuelle moyenne
Ressources fiscales propres (nettes des restitutions)	5 999 382	7 789 080	7 001 330	7 080 925	7 280 623	7 513 081	+ 4,6 %
+ Ressources d'exploitation	1 767 753	1 800 992	1 848 121	1 996 372	2 012 588	2 883 547	+ 10,3 %
= Produits "flexibles" (a)	7 767 135	9 590 072	8 849 451	9 077 297	9 293 210	10 396 629	+ 6,0 %
Ressources institutionnelles (dotations et participations)	1 427 716	1 394 736	1 422 056	1 086 848	925 356	592 054	- 16,1 %
+ Fiscalité reversée par l'interco et l'État	129 209	- 1 534 708	- 787 199	- 997 358	- 1 057 920	- 1 162 410	N.C.
= Produits "rigides" (b)	1 556 925	- 139 972	634 857	89 490	- 132 564	- 570 356	N.C.
= Produits de gestion (a+b+c = A)	9 324 060	9 450 101	9 484 308	9 166 787	9 160 646	9 826 273	+ 1,1 %
Charges à caractère général	2 246 773	2 920 635	2 828 436	3 358 786	2 853 617	2 818 267	+ 4,6 %
+ Charges de personnel	1 092 521	1 072 381	1 102 858	1 092 339	1 105 315	1 173 815	+ 1,4 %
+ Subventions de fonctionnement ⁶⁶	206 124	213 889	214 779	111 310	52 550	77 535	- 17,8 %
+ Autres charges de gestion	3 614 529	3 044 172	3 292 887	3 170 619	3 134 849	2 873 792	- 4,5 %
= Charges de gestion (B)	7 159 947	7 251 076	7 438 961	7 733 055	7 146 331	6 943 409	- 0,6 %
Excédent brut de fonctionnement (A-B)	2 164 113	2 199 025	2 045 347	1 433 733	2 014 315	2 882 864	+ 5,9 %

⁶⁴ INSEE, population sans doubles comptes 2014.

⁶⁵ Le montant du remboursement est de 1 217 966 €.

⁶⁶ Les subventions de fonctionnement et les autres charges de gestion ont été retraitées. En effet sur la période 2011-2012, les participations au SIVOM des Deux Alpes étaient imputées au compte 657358 Subventions de fonctionnement versés – subventions aux organismes publics – groupements de collectivités (subventions de fonctionnement) à la place du compte 6554 – contingents et participations obligatoires – contributions aux organismes de regroupement (autres charges de gestion).

en €	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Var. annuelle moyenne
en % des produits de gestion	23,2 %	23,3 %	21,6 %	15,6 %	22,0 %	29,3 %	
+/- Résultat financier (réel seulement)	- 639 678	- 766 542	- 733 012	- 686 587	- 1 166 521	- 844 095	+ 5,7 %
+/- Autres produits et charges excep. réels	- 265 411	33 332	13 273	29 889	- 23 922	24 287	N.C.
= CAF brute	1 259 024	1 465 815	1 325 608	777 034	823 872	2 063 056	+ 10,4 %
en % des produits de gestion	13,5 %	15,5 %	14,0 %	8,5 %	9,0 %	21,0 %	
CAF Retraité	1 259 024	1 465 815	1 325 608	777 034	823 872	845 090	- 7,7 %
en % des produits de gestion	13,5 %	15,5 %	14,0 %	8,5 %	9,0 %	8,6 %	

Source : comptes de gestion, traitement CRC.

6.1.1 L'évolution des produits de gestion

L'analyse effectuée par la chambre distingue les produits flexibles des produits rigides. Les produits « flexibles » peuvent varier en fonction de décisions politiques prises par la commune, alors que le montant des produits « rigides » résulte de décisions prises par l'État, et la communauté de communes.

6.1.1.1 Les ressources flexibles

Les ressources fiscales ont progressé de 25,2 % entre 2011 et 2016, en raison de bases dynamiques, les taux étant restés stables. Elles représentaient 7,5 M€ en 2016.

Tableau 37 :Taux de fiscalité

Taux des taxes en %	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Taux de la taxe d'habitation	18,33 %	18,33 %	18,33 %	18,33 %	18,33 %	18,33 %
Moyenne. nationale des communes de taille comparable	15,67 %	15,76 %	15,74 %	15,83 %	15,92 %	nc
Taux de la taxe sur le foncier bâti	27,49 %	27,49 %	27,49 %	27,49 %	27,49 %	18,33 %
Moyenne nationale des communes de taille comparable	13,42 %	13,59 %	13,47 %	13,56 %	13,71 %	nc
Taux de la taxe sur le foncier non bâti	49,63 %	49,63 %	49,63 %	49,63 %	49,63 %	18,33 %
Moyenne. nationale des communes de taille comparable	35,75 %	35,89 %	35,69 %	35,85 %	36,01 %	nc

Source : Etats 1259 et DGFIP.

Les produits de la taxe de séjour et de la taxe sur les remontées mécaniques représentaient 17,6 % des ressources fiscales en 2016. Elles ont progressé de 44 % entre 2014 et 2015, du fait de nouvelles modalités de calcul décidées par le conseil municipal.

Selon l'ancien ordonnateur, le contentieux fiscal avec le délégataire a fortement perturbé la situation financière de la commune entre 2011 et 2015.

Tableau 38 : Détail des taxes sur les activités de service

En €	2011	2012	2013	2014	2015	2016
7362 Taxe de séjour	321 719	268 171	295 152	289 942	418 453	541 022
7366 Taxe remontées mécaniques	753 272	783 441	792 277	792 550	818 326	781 459
Total général	1 074 991	1 051 612	1 087 429	1 082 492	1 236 779	1 322 481

Source : grands livres 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016.

Les ressources d'exploitation ont augmenté, entre 2011 et 2015 de 13,8 % pour atteindre 2,01 M€. Le montant de l'année 2016, 2,88 M€, était exceptionnel puisqu'il était majoré du remboursement de taxes foncières par Deux Alpes Loisirs (1,21 M€).

6.1.1.2 Les produits rigides

Les ressources institutionnelles ont fortement diminué entre 2011 et 2016, passant de 1,43 M€ à 592 054 €, notamment en raison de la baisse du FPIC et du FNGIR. La dotation globale de fonctionnement a, elle aussi, diminué de 48,6 %. La commune contribuait à hauteur de 820 000 € par an aux fonds nationaux de garantie individuelle des ressources.

Tableau 39 : Détail de la fiscalité reversée

en €	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Var. annuelle moyenne
Attribution de compensation brute	129 209	0	0	0	0	0	- 100,0 %
+ Fonds de péréquation (FPIC) et de solidarité	0	119 015	40 287	- 169 872	- 235 919	- 334 924	N.C.
+/- Contribution nette des fonds nationaux de garantie individuelle des ressources (FNGIR)	0	- 1 653 723 ⁶⁷	- 827 486	- 827 486	- 822 001	- 827 486	N.C.
= Fiscalité reversée par l'État et l'interco	129 209	- 1 534 708	- 787 199	- 997 358	- 1 057 920	- 1 162 410	N.C.

Source : comptes de gestion, traitement CRC.

6.1.2 Les charges de gestion

Les charges de gestion sont constituées des charges à caractère général auxquelles on ajoute les charges de personnel, les subventions de fonctionnement versées et d'autres charges de gestion diverses. Les charges courantes regroupent les charges de gestion et les charges d'intérêt⁶⁸.

Les charges de gestion atteignaient 6,94 M€ en 2016. Après avoir augmenté sur la période 2011-2014, elles ont diminué pour retrouver un niveau légèrement inférieur à celui de 2011. La hausse des charges à caractère général (liée au décalage de paiement des taxes foncières évoqué supra) a été compensée par la diminution des subventions (suppression en 2014 de la subvention au syndicat d'initiative) et des autres charges de gestion, constituées pour l'essentiel de la contribution de la commune au SIVOM des Deux Alpes, soit 2,68 M€ en 2016. Les charges de personnel sont restées stables.

Tableau 40 : Les charges de gestion

en €	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Var. annuelle moyenne
Charges à caractère général	2 246 773	2 920 635	2 828 436	3 358 786	2 853 617	2 818 267	+ 4,6 %
+ Charges de personnel	1 092 521	1 072 381	1 102 858	1 092 339	1 105 315	1 173 815	+ 1,4 %
+ Subventions de fonctionnement	206 124	213 889	214 779	111 310	52 550	77 535	- 18 %
+ Autres charges de gestion	3 614 529	3 044 172	3 292 887	3 170 619	3 134 849	2 873 792	- 1,1 %
= Charges de gestion	7 159 947	7 251 076	7 438 961	7 733 055	7 146 331	6 943 409	- 0,6 %

Source : comptes de gestion, traitement CRC.

⁶⁷ Soit 826 237 pour 2011 et 827 486 € en 2012.

⁶⁸ Ainsi que les pertes de change.

6.1.3 Les charges financières

Les charges financières ont été affectées par les intérêts payés au titre d'emprunts structurés. Ainsi le montant des intérêts payés est passé de 686 587 € en 2014 à 1 166 521 € en 2015. Le montant payé en 2016 a été limité à 844 095 € grâce à l'intervention du fonds de soutien à hauteur de 654 411 €.

De fait, les charges d'intérêt ont représenté 14 % des charges courantes en 2015.

La commune a renégocié ces prêts afin d'en alléger la charge, dans des conditions étudiées ci-dessous.

Tableau 41 : Les charges d'intérêts

En €	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Charge d'intérêts et pertes nettes de change	639 690	766 542	733 012	686 587	1 166 521	844 095
Taux d'intérêt apparent du budget	3,3 %	4,0 %	4,0 %	4,0 %	7,1 %	5,3 %
<i>Intérêts et pertes de change / charges courantes</i>	<i>8,2 %</i>	<i>9,6 %</i>	<i>9,0 %</i>	<i>8,2 %</i>	<i>14,0 %</i>	<i>10,8 %</i>

Source : comptes de gestion, traitement CRC.

6.2 Le financement des investissements

6.2.1 La formations de la capacité d'autofinancement nette (CAF)

La capacité d'autofinancement nette a fortement fluctué, devenant même négative en 2014 compte tenu du remboursement d'un prêt relais conclu en 2011 pour l'acquisitions de locaux.

Tableau 42 : Formation de la CAF nette⁶⁹

en €	2011	2012	2013	2014	2015	2016	<i>Cumul sur les années</i>
CAF brute retraitée	1 259 024	1 465 815	1 325 608	777 034	823 872	845 090	7 714 409
- Annuité en capital de la dette	423 357	560 166	548 599	1 416 718	547 831	542 940	4 039 611
= CAF nette ou disponible retraitée	835 667	905 649	777 010	-639 684	276 041	302 149	3 674 798

Source : logiciel d'analyse financière des juridictions financières.

6.2.2 Le besoin de financement propre

Le financement propre disponible, qui traduit la capacité de la collectivité à financer ses dépenses d'investissement, sans recourir à de nouveaux emprunts ou au fonds de roulement, est constitué de la CAF nette, des taxes locales d'équipement, du FCTVA, des subventions d'investissement et des produits de cession.

La différence entre le financement propre disponible d'une part, et les dépenses directes ou indirectes d'investissement d'autre part, constitue le besoin de financement propre si la différence est négative, ou la capacité si elle est positive. Il peut être couvert soit par le recours à l'emprunt, soit par la mobilisation du fonds de roulement.

⁶⁹ Le tableau reprend le retraitement effectué afin de neutraliser l'effet du remboursement par DAL de l'arriéré des taxes foncières.

La commune a notamment bénéficié de produits de cession importants en 2012 avec la vente de biens du secteur du Clos-du-Fonds (tableau en annexe). Le financement propre disponible (9,369 M€) a ainsi permis de couvrir 85 % des dépenses d'équipement.

Les dépenses d'équipement atteignent 11 M€ sur la période avec un effort très soutenu en 2011, exercice au cours duquel ont été réalisés la moitié des investissements de la période. Il s'agit, pour l'essentiel, d'acquisitions immobilières (piscine et salle de sports 1,7 M€), des travaux d'aménagement de l'avenue de la Muzelle (1,1 M€), divers travaux de voirie et de terrassement (1,1 M€).

En dehors de l'opération de refinancement intervenue à la fin 2016⁷⁰, la commune a contracté 4,1 M€ d'emprunts en 2011 pour financer les investissements ; le fonds de roulement a progressé de 2,135 M€ sur l'ensemble de la période. Ainsi, la mobilisation du fonds de roulement a permis de financer les investissements réalisés sur les deux derniers exercices, sans recours à l'emprunt.

Tableau 43 : Formation du financement propre disponible retraité

en €	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Cumul sur les années
CAF brute retraitée	1 259 024	1 465 815	1 325 608	777 034	823 872	845 090	7 714 409
- Annuité en capital de la dette	423 357	560 166	548 599	1 416 718	547 831	542 940	4 039 611
= CAF nette ou disponible (C) retraitée	835 667	905 649	777 010	-639 684	276 041	302 149	3 674 798
TLE et taxe d'aménagement	30 171	83 326	69 555	35 287	38 874	40 719	297 932
+ Fonds de compensation de la TVA (FCTVA)	455 770	452 566	493 958		243 754	89 351	1 735 399
+ Subventions d'investissement reçues	128 992	126 391	89 821	33 272	123 755	1 339	503 570
+ Produits de cession	0	2 838 000	422 791	0	463 309	198 650	3 922 750
+ Autres recettes	0	0	0	0	122 737	0	122 737
= Recettes d'inv. hors emprunt (D)	614 933	3 500 283	1 076 125	68 559	992 429	330 059	6 582 388
= Financement propre disponible (C+D) retraité	1 450 600 €	4 405 932 €	1 853 135 €	-571 125 €	1 268 470 €	962 267 €	9 369 279
Financement propre dispo / Dépenses d'équipement (y c. tvx en régie)	27,8%	199,6%	143,3%	-44,2%	264,8%	181,2%	85,0%
- Dépenses d'équipement (y compris travaux en régie)	5 219 871	2 207 394	1 293 013	1 292 145	479 030	530 919	11 022 372
+/- Dons, subventions et prises de participation en nature, reçus ou donnés	0	-5 966	0	0	0	0	-5 966
+/- Variation autres dettes et cautionnements	1 312	-670	1 062	-333	845	-122	2 094
= Besoin (-) ou capacité (+) de financement retraité	-3 770 583	2 205 173	559 061	-1 862 937	788 595	101 411	-1 979 280
Nouveaux emprunts de l'année (y compris pénalités de réaménagement)	4 114 694	0	0	0	0	0	4 114 694
Mobilisation (-) ou reconstitution (+) du fonds de roulement net global retraité	344 111	2 205 173	559 061	-1 862 937	788 595	101 411	2 135 415
Mobilisation (-) ou reconstitution (+) du fonds de roulement net global non retraité	344 111	2 205 173	559 061	-1 862 937	788 595	1 319 377	3 353 381

Source : comptes de gestion, traitement CRC.

6.3 La situation bilancielle

6.3.1 Le fonds de roulement

Le fonds de roulement net global a connu de fortes variations : alors qu'il représentait moins de dix jours de charges courantes en 2011, son niveau est devenu confortable en 2016 (3,2 M€).

⁷⁰ En l'absence d'opérations comptables réalisées le nouvel emprunt de 2016 n'est pas pris en compte.

6.3.2 Le besoin en fonds de roulement et la trésorerie

Le besoin en fonds de roulement subit également de fortes variations ; Il est particulièrement élevé en 2013 compte tenu du solde du compte *4111 redevables amiables*, soit 1,38 M€ au 31 décembre 2013⁷¹.

La trésorerie est passée de 25 jours de charges courantes⁷² à presque 167 jours en 2016, ce qui est très confortable. Néanmoins ce montant n'est pas représentatif car les décaissements effectués pour honorer certaines annuités des emprunts contractés par la commune sont prévus en début d'exercice, ce qui nécessite la constitution d'une trésorerie suffisante en fin d'exercice.

Tableau 44 : La trésorerie

Fonds de roulement net global	208 252	2 413 425	2 972 486	1 109 549	1 898 144	3 217 522	72,9 %
- Besoin en fonds de roulement global	-333 793	25 322	1 412 857	3 492	179 230	-344 121	0,6 %
=Trésorerie nette	542 045	2 388 104	1 559 629	1 106 057	1 718 914	3 561 643	45,7 %
<i>en nombre de jours de charges courantes</i>	<i>25,4</i>	<i>108,7</i>	<i>69,7</i>	<i>47,9</i>	<i>75,5</i>	<i>166,9</i>	
<i>Dont trésorerie active</i>	<i>1 162 045</i>	<i>2 388 104</i>	<i>1 559 629</i>	<i>1 106 057</i>	<i>1 718 914</i>	<i>3 561 643</i>	<i>25,1 %</i>
<i>Dont trésorerie passive</i>	<i>620 000</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>-100,0 %</i>

Source : comptes de gestion, traitement CRC

6.4 L'endettement

Jusqu'en 2013, la commune n'avait pas évalué les risques liés à certains emprunts contractés en 2008 et 2009. Depuis 2015, la gestion de la dette est réalisée en collaboration avec un consultant. Des dispositions ont été prises en 2016 pour permettre, en particulier, d'écarter le risque que représentait un emprunt structuré contracté en 2009.

6.4.1.1 L'endettement au 31 décembre 2016

L'encours de dette au 31 décembre 2016 est composé à 71 % de produits structurés, le contrat comportant le risque le plus élevé représentant 33% du total. Cet encours a diminué de 13,5 % entre 2011 et 2016, soit – 2,62 M€.

Tableau 45 L'encours de dette du budget principal

En euros	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Encours de dette du budget principal au 31 décembre	19 574 364	19 014 868	18 465 208	17 048 823	16 500 147	16 950 268

Source : comptes de gestion, traitement CRC

⁷¹ Au 31 décembre 2013 étaient notamment en attente le paiement du produit de la taxe loi montagne pour 2012-2013 soit 792 277 € et le solde de la redevance de concession pour 2013 de 369 221 € soit 1,16 M€ par Deux Alpes Loisirs.

⁷² Les charges courantes sont les charges de gestion augmentées des charges d'intérêt.

Les caractéristiques des emprunts structurés étaient les suivantes :

- pour le prêt classé 1 E⁷³ (capital restant dû de 3,422 M€), sur la période 2011 à 2028, les intérêts sont calculés sur la base d'un taux post fixé par une comparaison entre le taux fixe de 3,87 % et l'évolution de la différence entre 6% et le taux EURIBOR⁷⁴ 12 mois ;
- pour le prêt classé 3 E⁷⁵ (capital restant dû de 2,820 M€) sur la période 2012-2029, les intérêts sont calculés avec un taux fixé en fonction de la différence entre le CMS⁷⁶ EURO 30 ans et le CMS EURO 1 an avec un effet multiplicateur par cinq ;
- pour le prêt hors charte de Gissler (5,498 M€), sur la période 2014-2029, les intérêts sont calculés avec un taux fixé en fonction du cours du franc suisse par rapport à l'euro calculé par la Banque centrale européenne avec un seuil à 1,42 francs suisses pour un euro. Au-delà de 1,42, le taux est fixe, en deçà il est composé d'un taux fixe⁷⁷ additionné de 50 % de la variation du taux de change de l'euro en francs suisses.

6.4.1.2 La structure de la dette à l'issue de la renégociation

L'encours issu de la renégociation menée au cours de l'année 2016 s'élève à 25,193 M€, soit une progression de 49 %, mais il est désormais composé à 75 % de prêts à taux fixe. Le contrat issu de la renégociation a été conclu au taux fixe de 5,66 %. Il se décompose en deux parties :

- un prêt de 5,339 M€ à 42 ans à échéances dégressives ;
- un prêt de 8,250 M€ de 11 ans à amortissement constant, avec une annuité en capital fixe de 0,750 M€ par an.

L'indemnité compensatrice dérogatoire, déterminée conformément aux dispositions du contrat initial, a été financée pour partie en capital (8,250 M€) et pour partie en intérêts (6,653 M€). Au préalable, un protocole d'accord transactionnel avait été conclu en janvier 2016 aux termes duquel la commune s'est engagée à renoncer à la procédure judiciaire engagée à l'encontre de l'établissement bancaire et à solliciter l'aide du fonds de soutien créé par le décret n° 2014-444 du 29 avril 2014. La prise en charge des intérêts (0,654 M€) et de l'aide elle-même (11,8 M€) a été notifiée en avril 2016. Ainsi la dette nette de la commune après déduction de l'aide du fonds de soutien est de 13,39 M€. Les écritures comptables correspondantes ont été effectuées en 2017, sur le budget de la commune nouvelle des Deux Alpes.

Jusqu'en 2059, cette charge pèsera sur le contribuable local, mais également sur le contribuable national qui est concerné via l'aide de 11,8 M€ octroyée par le fonds de soutien.

Tableau 46 : L'encours de dette après renégociation

Encours de dette au 31/12/2016	Encours de dette à l'issue du refinancement	Montant du fonds de soutien	Encours de dette net du fonds de soutien
16,9 M€	25,2 M€	11,8 M€	13,39 M€

Source : comptes de gestion et commune de Mont-de-Lans.

⁷³ Peu risqué selon la classification de la charte "Gissler".

⁷⁴ Euribor ou *Euro Interbank Offered Rate*. Euribor est le taux d'intérêt moyen auquel 25/40 banques européennes de premier plan (le panel de banques) se consentent des prêts en euros. Pour déterminer les taux Euribor, les 15 % supérieurs et inférieurs des taux mentionnés ne sont pas pris en compte. Chaque jour ouvrable, à 11h00 Central European Time, les taux d'intérêt Euribor sont fixés et transmis aux marchés financiers.

⁷⁵ Moyennement risqué, selon la classification de la charte "Gissler".

⁷⁶ Le CMS (*constant maturity swap*) à 30 ans est le taux d'un emprunt en euros, amorti in fine, sur une durée de 30 années.

⁷⁷ 3,79 %.

6.4.1.3 La capacité de désendettement

La capacité de désendettement est passée de 15,5 à 20,1 années entre 2011 et 2016, alors que le seuil considéré comme critique est de neuf années. En prenant en compte l'opération de refinancement et l'aide allouée par le fonds de soutien, la capacité de désendettement est de 15,8 ans.

Tableau 47 : La capacité de désendettement de 2011 à 2016

En euros	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Encours de dette du budget principal au 31 décembre	19 574 364	19 014 868	18 465 208	17 048 823	16 500 147	16 950 268
Capacité de désendettement BP en années (dette / CAF brute retraité du BP)	15,5	13,0	13,9	21,9	20,0	20,1

Source : comptes de gestion, traitement CRC

6.5 Conclusion sur la situation financière

La situation financière demeurait fragile fin 2016, le redressement de la CAF brute étant lié au remboursement ponctuel de la taxe foncière par le délégataire du domaine skiable. Une politique en faveur du redressement de la situation financière de la commune a été engagée depuis 2015, qui comprenait notamment un effort de réduction des charges de gestion, ainsi qu'une augmentation des ressources fiscales, notamment le produit de la taxe de séjour et de la taxe sur les remontées mécaniques.

Ceci a permis à la commune de faire face à des-charges financières élevées résultant, pour l'essentiel, de l'activation de la barrière d'un emprunt structuré, faisant passer le taux d'intérêt à 12,58 % en 2015 et 19,42 % en 2016. Néanmoins, à l'issue de l'opération de renégociation de cet emprunt, la capacité de désendettement excédait toujours largement le seuil de 12 années considéré comme critique par les juridictions financières.

7 ANNEXES

7.1 ANNEXE 1 : Les produits de gestion

Tableau 48 : Les produits de gestion

en €	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Var. annuelle moyenne
Ressources fiscales propres (nettes des restitutions)	5 999 382	7 789 080	7 001 330	7 080 925	7 280 623	7 513 081	4,6 %
+ Ressources d'exploitation	1 767 753	1 800 992	1 848 121	1 996 372	2 012 588	2 883 547	10,3 %
= Produits "flexibles" (a)	7 767 135	9 590 072	8 849 451	9 077 297	9 293 210	10 396 629	6,0 %
Ressources institutionnelles (dotations et participations)	1 427 716	1 394 736	1 422 056	1 086 848	925 356	592 054	- 16,1 %
+ Fiscalité reversée par l'interco et l'État	129 209	- 1 534 708	- 787 199	- 997 358	- 1 057 920	- 1 162 410	N.C.
= Produits "rigides" (b)	1 556 925	- 139 972	634 857	89 490	- 132 564	-570 356	N.C.
= Produits de gestion (a+b = A)	9 324 060	9 450 101	9 484 308	9 166 787	9 160 646	9 826 273	1,1 %

Source : comptes de gestion, traitement CRC

Tableau 49 : Les ressources fiscales

en €	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Var. annuelle moyenne
Impôts locaux nets des restitutions	4 584 126	6 390 136	5 548 613	5 635 378	5 697 408	5 859 334	5,0 %
+ Taxes sur activités de service et domaine ⁷⁸	1 104 606	1 106 606	1 130 367	1 135 260	1 288 059	1 421 396	5,2 %
+ Taxes sur activités industrielles	98 360	53 743	59 533	2 521	0	0	- 100,0 %
+ Taxes liées à l'environnement et l'urbanisation	5 742	6 006	6 228	0	6 594	6 762	3,3 %
+ Autres taxes (dont droits de mutation à titre onéreux, DMTO)	206 548	232 589	256 588	307 766	288 562	225 590	1,8 %
= Ressources fiscales propres (nettes des restitutions)	5 999 382	7 789 080	7 001 330	7 080 925	7 280 623	7 513 081	4,6 %

Source : comptes de gestion, traitement CRC

Tableau 50 : Bases définitives de la commune

En euros par habitant	2011	2012	2013	2014	2015
Base de la taxe d'habitation	9 727	9 573	9 294	9 459	9 596
<i>Moyenne nationale des communes de taille comparable</i>	964	1 001	1 059	1 102	1 153
Base de la taxe sur le foncier bâti	10 245	9 938	9 275	9 518	9 647
<i>Moyenne nationale des communes de taille comparable</i>	819	831	875	923	955
Base de la taxe sur le foncier non bâti	7	6	6	7	7
<i>Moyenne nationale des communes de taille comparable</i>	68	69	69	70	71

Source : DGFIP

⁷⁸ Elles regroupent les droits de place, les droits de stationnement, la taxe de séjour et la taxe sur les remontées mécaniques.

Tableau 51 : Les ressources d'exploitation

en €	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Var. annuelle moyenne
Ventes de marchandises et de produits finis autres que les terrains aménagés	0	0	0	0	1 183	0	N.C.
+ Domaine et récoltes	4 493	3 257	7 605	4 341	22 223	6 272	6,9 %
+ Prestations de services ⁷⁹	54 734	127 650	192 388	203 595	144 491	144 696	21,5 %
+ Mise à disposition de personnel facturée	9 270	0	0	0	0	0	- 100,0 %
+ Remboursement de frais	646 564	618 210	529 035	620 427	650 044	1 852 150	23,4 %
.....Dont remboursements de taxes foncières par DAL						1 217 966	
= Ventes diverses, produits des services et du domaine et remboursements de frais (a)	715 061	749 117	729 028	828 363	817 941	2 003 118	22,9 %
+ Revenus locatifs et redevances (hors délégation de service public)	217 898	163 626	222 226	227 080	209 785	182 528	- 3,5 %
+ Excédents et redevances sur services publics industriels et commerciaux (SPIC)	834 795	888 249	896 867	940 929	984 862	697 901	- 3,5 %
.....Dont redevances DAL	753 272	783 442	792 277	792 550	818 326	781 459	- 5 %
= Autres produits de gestion courante (b)	1 052 693	1 051 875	1 119 093	1 168 009	1 194 646	880 429	- 3,5 %
= Ressources d'exploitation (a+b)	1 767 753	1 800 992	1 848 121	1 996 372	2 012 588	2 883 547	10,3 %

Source : comptes de gestion, traitement CRC ; le montant des redevances versées par DAL est celui figurant aux comptes annuels de la société⁸⁰.

⁷⁹ Ces ressources regroupent les produits de la cantine, de la garderie, de l'exploitation de l'espace 1800 et des droits d'entrée du café-musée Chasal Lento.

⁸⁰ Ce montant diffère très légèrement de celui constaté aux grands livres de la comptabilité de la commune, en raison de décalages de versements et de versements complémentaires. La différence n'est pas significative.

Tableau 52 : Les ressources institutionnelles

en €	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Var. annuelle moyenne
<i>Dotation Globale de Fonctionnement</i>	1 147 922	1 127 867	1 116 042	1 037 756	851 610	589 443	- 12,5 %
<i>Dont dotation forfaitaire</i>	1 105 669	1 079 690	1 060 035	971 127	772 349	496 717	- 14,8 %
<i>Dont dotation d'aménagement</i>	42 253	48 177	56 007	66 629	79 261	92 726	17,0 %
<i>Autres dotations</i>	492	584	0	0	0	0	- 100,0 %
<i>Dont dotation générale de décentralisation</i>	210	584	0	0	0	0	- 100,0 %
<i>Participations</i>	234 881	240 995	284 756	10 022	43 506	2 611	- 59,3 %
<i>Dont État</i>	0	0	0	143	283	0	N.C.
<i>Dont régions</i>	0	0	0	143	6 204	783	N.C.
<i>Dont départements</i>	82 270	38 793	14 530	3 736	32 259	1 828	- 53,3 %
<i>Dont communes</i>	1 820	1 802	1 106	0	0	0	- 100,0 %
<i>Dont groupements</i>	150 323	200 400	269 120	6 000	0	0	- 100,0 %
<i>Dont autres</i>	468	0	0	0	4 761	0	- 100,0 %
<i>Autres attributions et participations</i>	44 420	25 290	21 258	39 070	30 240	0	- 100,0 %
<i>Dont compensation et péréquation</i>	39 616	24 706	21 258	38 852	22 549	0	- 100,0 %
<i>Dont autres</i>	4 804	584	0	218	7 691	0	- 100,0 %
= Ressources institutionnelles (dotations et participations)	1 427 716	1 394 736	1 422 056	1 086 848	925 356	592 054	- 16,1 %

Source : comptes de gestion, traitement CRC

7.2 ANNEXE 2 : Les dépenses de fonctionnement

Tableau 53 : Les charges à caractère général

en €	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Var. annuelle moyenne
Charges à caractère général	2 246 773	2 920 635	2 828 436	3 358 786	2 853 617	2 818 267	4,6 %
<i>Dont achats autres que les terrains à aménager (y c. variations de stocks)</i>	532 320	813 350	787 120	769 412	721 796	774 104	7,8 %
<i>Dont crédit-bail</i>	0	0	0	0	0	0	N.C.
<i>Dont locations et charges de copropriétés</i>	168 903	209 303	232 814	195 174	175 076	271 971	10,0 %
<i>Dont entretien et réparations</i>	249 381	190 451	195 704	180 352	136 097	146 005	- 10,2 %
<i>Dont assurances et frais bancaires</i>	20 379	50 101	20 264	20 165	20 866	27 403	6,1 %
<i>Dont autres services extérieurs</i>	33 699	27 215	21 010	35 781	28 740	48 745	7,7 %
<i>Dont remboursements de frais (BA, CCAS, organismes de rattachement, etc.)</i>	8	0	3 228	4 450	4 006	6 856	286,0 %
<i>Dont contrats de prestations de services avec des entreprises</i>	731 606	1 117 521	1 074 038	1 133 978	1 001 120	586 277	- 4,3 %
.....Dont CARILIS	0	468 513	466 601	429 018	234 081	0	N.C.
<i>Dont honoraires, études et recherches</i>	254 257	178 949	183 743	133 298	55 152	74 158	- 21,8 %
<i>Dont publicité, publications et relations publiques</i>	28 629	37 708	42 543	19 004	27 294	49 122	11,4 %
<i>Dont transports collectifs et de biens (y c. transports scolaires)</i>	172 515	242 193	207 889	125 218	86 439	91 570	- 11,9 %
<i>Dont déplacements et missions</i>	21 403	19 456	24 150	21 271	8 572	11 785	- 11,2 %
<i>Dont frais postaux et télécommunications</i>	32 046	32 399	30 499	24 827	33 582	31 934	- 0,1 %
<i>Dont impôts et taxes (sauf sur personnel)</i>	1 627	1 988	5 434	695 856	554 876	698 338	236,2 %

Source : comptes de gestion, grands livres 2012, 2013, 2014, 2015, traitement CRC

7.3 ANNEXE 3 : Les cessions en 2012

Tableau 57 : Liste des cessions en 2012

Date	OBJET	Tiers	Montant TTC en euros
02/04/2012	ACQ LA BUISSONNIERE AI 392	SCP MAITRES GENIN ET BRUNET	260 000
27/04/2012	VTE QUIDET	QUIDET NICOLAS	82 350
01/06/2012	VENTE CUCULET LOT 7	NEVEN LAURENCE	130 500
31/07/2012	VENTE MARTIN CUCULET LOT 8	MARTIN PHILIPPE	109 950
20/08/2012	VENTE SAMBRON 1983 VTE SAMBRON 1983	HUGUES GILBERT	400
20/08/2012	VTE SAMBRON 1980	HUGUES GILBERT	200
14/12/2012	VENTE PEGUY PARCELLE AK 329 CLOS DES FONDS VENTE PEGUY CLOS DES FONDS	PEGUY SYVAIN & MOREL STEPHANIE (92076)	285 000
14/12/2012	VENTE TOP LOISIRS PARCELLES AK 502 à 505 CLOS DES FONDS VENTE TOP LOISIRS CLOS DES FON	TOP LOISIRS	1 900 000
14/12/2012	VENTE ROUARD / OUGIER PARCELLES D 966 & 980 LA COMBE VENTE ROUARD / OUGIER LA COMBE	ROUARD S ET OUGIER B	69 600
Total			2 838 000

Source : commune de Mont-de-Lans

7.4 ANNEXE 4 : L'évolution du fonds de roulement

Tableau 58 : Le fonds de roulement

au 31 décembre en €	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Var. annuelle moyenne
Dotations, réserves et affectations	51 202 158	52 242 628	54 271 956	55 632 851	56 815 250	57 860 662	2,5%
+/- Différences sur réalisations	2 064 940	3 674 650	3 983 023	3 983 023	4 446 328	4 553 508	17,1%
+/- Résultat (fonctionnement)	409 024	1 465 815	1 325 608	777 034	823 872	2 025 910	37,7%
+ Subventions	2 670 069	2 796 460	2 886 281	2 919 554	3 043 309	3 044 648	2,7%
<i>dont subventions transférables</i>	0	0	0	0	0	1 339	N.C.
<i>dont subventions non transférables</i>	2 670 069	2 796 460	2 886 281	2 919 554	3 043 309	3 043 309	2,7%
+ Provisions pour risques et charges nettes des neutralisations pour R&C sur emprunts	850 000	850 000	850 000	850 000	850 000	850 000	0,0%
= Ressources propres élargies	57 196 191	61 029 553	63 316 869	64 162 463	65 978 760	68 334 728	3,6%
+ Dettes financières (hors obligations)	19 574 364	19 014 868	18 465 208	17 048 823	16 500 147	15 957 329	-4,0%
= Ressources stables (E)	76 770 555	80 044 421	81 782 077	81 211 285	82 478 906	84 292 057	1,9%
Immobilisations propres nettes (hors en cours)	63 973 163	64 318 332	77 619 941	78 687 599	78 879 381	79 028 890	4,3%
<i>dont autres immobilisations incorporelles</i>	299 613	387 416	447 720	536 053	637 261	584 285	14,3%
<i>dont immobilisations corporelles</i>	56 653 551	56 910 917	70 152 222	71 131 547	71 222 120	71 424 606	4,7%
<i>dont immobilisations financières</i>	7 020 000	7 020 000	7 020 000	7 020 000	7 020 000	7 020 000	0,0%
+ Immobilisations en cours	12 589 140	13 312 663	1 189 650	1 414 137	1 701 381	2 045 645	-30,5%
= Emplois immobilisés (F)	76 562 303	77 630 996	78 809 591	80 101 736	80 580 762	81 074 535	1,2 %
= Fonds de roulement net global (E-F)	208 252	2 413 425	2 972 486	1 109 549	1 898 144	3 217 522	72,9 %
<i>en nombre de jours de charges courantes</i>	9,7	109,9	132,8	48,1	83,3	150,8	

Source : comptes de gestion, traitement CRC

7.5 ANNEXE 5 : Fréquentation et chiffre d'affaires par catégories des saisons 2009-2010 à 2015-2016

Tableau 54 : Fréquentation et chiffre d'affaires par catégories 2009-2010 à 2015-2016

HIVER	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
nbe journées skieurs	1 267 916	1 213 631	1 223 772	1 214 222	1 181 982	1 212 372	1 179 993
<i>dont skipass journée</i>	256 354	204 949	205 965	214 720	196 972	194 994	187 336
<i>dont skipass séjours individuels</i>	299 490	368 382	388 350	398 936	385 353	395 403	385 582
<i>dont skipass séjours Deux Alpes Voyages</i>	59 537	57 967	61 929	53 432	51 103	76 817	76 739
<i>dont skipass séjour groupes France</i>	311 077	274 448	283 439	256 149	243 679	231 210	218 885
<i>dont skipass séjour groupes étrangers divers</i>	169 860	152 277	135 640	125 468	123 488	130 235	133 032
<i>dont skipass séjour groupe Angleterre</i>	88 992	93 414	85 184	97 683	113 590	107 948	96 686
<i>dont skipass séjour groupes Italie</i>	20 776	6 034	4 945	4 504	4 287	4 335	6 803
<i>dont skipass saison (équivalence)</i>	61 830	56 160	58 320	63 330	63 510	71 430	74 930
recette nette vente skipass	30 333 202,49 €	31 849 837,29 €	33 102 753,75 €	33 552 864,12 €	34 721 066,05 €	35 935 268,39 €	35 097 721,71 €
<i>dont skipass journée</i>	6 590 267,14 €	6 624 789,49 €	6 727 065,06 €	6 893 298,01 €	6 918 997,30 €	7 036 793,22 €	7 046 024,32 €
<i>dont skipass séjour individuel</i>	8 761 560,65 €	11 235 210,90 €	12 343 016,65 €	12 979 138,21 €	13 315 407,35 €	13 819 527,72 €	13 103 888,29 €
<i>dont skipass séjour groupes</i>	14 297 769,70 €	13 325 976,90 €	13 253 946,34 €	12 794 847,10 €	13 525 321,40 €	13 951 190,45 €	13 694 455,10 €
<i>dont skipass saison</i>	683 605,00 €	663 860,00 €	778 725,70 €	885 580,80 €	961 340,00 €	1 127 757,00 €	1 253 354,00 €

ÉTÉ	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	2 016
Nb journées skieurs	159 239	135 201	124 603	128 826	136 250	136 625	133 244
dont skipass Journées	24 561	17 712	14 144	16 930	17 875	12 777	12 527
dont skipass séjours INDIVIDUELS	13 514	9 147	7 833	8 713	7 734	8 047	9 243
dont skipass séjours GROUPES FRANCE	19 980	18 176	17 734	14 964	15 497	16 905	17 989
dont skipass séjours DEUX ALPES VOYAGES	8 697	8 137	4 987	4 312	3 085	1 517	1 360
dont skipass séjours GROUPES ANGLAIS	737	118	114	173	0	175	147
dont skipass séjours GROUPES ETRANGERS	8 016	7 877	8 457	7 450	7 861	7 293	8 093
dont skipass séjours GROUPES ITALIENS	53 104	49 898	43 044	43 104	42 048	38 193	36 725
dont ski pass Saisons	30 630	24 136	28 290	33 180	42 150	51 718	47 160
Recette nette vente	3 585 013,48	3 486 765,42	3 351 748,40	3 515 121,85	3 640 558,45	3 828 303,67	3 863 585,95
Ski - BtoC	688 713,68 €	593 115,70 €	481 028,35 €	596 909,15 €	560 110,00 €	493 606,28 €	539 715,27 €
Ski - S.C.2.A.	177 770,90 €	166 970,95 €	104 355,60 €	95 156,60 €	70 759,20 €	32 238,60 €	32 273,15 €
Ski - TO France	375 555,90 €	394 405,25 €	390 798,90 €	352 577,30 €	406 048,40 €	479 051,59 €	548 839,76 €
Ski - TO Italie	972 101,10 €	959 946,50 €	831 339,70 €	852 621,10 €	876 418,60 €	871 274,30 €	867 824,50 €
Ski - TO Espagne	138 864,80 €	133 753,82 €	130 151,60 €	109 570,60 €	123 954,50 €	101 385,60 €	91 348,70 €
Ski - TO Etrangers	34 384,50 €	34 369,80 €	47 354,30 €	44 764,80 €	37 604,90 €	81 128,50 €	119 118,10 €
Saison	208 864,00 €	193 175,00 €	238 840,00 €	306 570,00 €	416 145,00 €	538 462,00 €	506 899,00 €
Promeneurs / VTT - BtoC	862 081,90 €	681 925,90 €	755 142,20 €	787 340,00 €	770 626,55 €	872 713,70 €	813 364,70 €
Promeneurs / VTT - TO	126 676,70 €	329 102,50 €	372 737,75 €	369 612,30 €	378 891,60 €	358 443,10 €	344 202,77 €
Nb journées skieurs	159 239	135 201	124 603	128 826	136 250	136 625	133 244
BtoC	31 863	21 275	16 527	20 011	18 206	15 213	17 131
S.C.2.A.	8 724	8 165	5 001	4 312	3 118	1 517	1 376
TO France	23 782	21 676	21 408	18 379	20 301	20 784	21 334
TO Italie	55 219	51 470	44 517	45 053	44 273	39 684	37 732
TO Espagne	7 365	6 699	6 472	5 340	5 655	4 346	3 811
TO Etrangers	1 656	1 780	2 388	2 551	2 547	3 363	4 700
Saison	30 630	24 136	28 290	33 180	42 150	51 718	47 160

2/ les catégories « ski pass journée » et « skipass séjours individuels » concernent les ventes directes au client (BtoC) et sont opposées aux ventes BtoB qui concernent des ventes « intermédiées » par des clients ayant un compte client, type les catégories groupes, Deux alpes Voyages, Angleterre etc ...

3/ Le tableau permet d'isoler les ventes BtC des ventes BtB avec clients en compte

Source : Deux Alpes Loisirs

7.6 Réponse de M. Stéphane SAUVEBOIS, dernier maire en fonctions de la commune de Mont-de-Lans

Le 17 mai 2018



CRC Auvergne, Rhône-Alpes

KAR A180732 KJF

22/05/2018

Secrétariat général

Courriel : c.nevejans@mairie2alpes.fr

Nos réf. : SS/TH/CN

Objet : réponse aux observations définitives relatives à la Commune de Mont de Lans.

Lettre R.A.R n° 1.A.148.162.0062.2

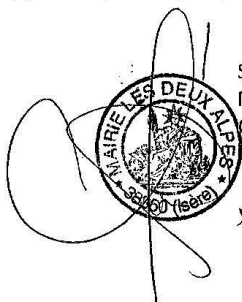
Madame la Présidente
Chambre Régionale des Comptes
Auvergne Rhône-Alpes
124 Boulevard Vivier-Merle
CS 23624
69503 LYON CEDEX 3

Madame la Présidente,

Vous m'avez transmis en date 18 avril 2018 le rapport définitif de la chambre régionale des comptes relatif au contrôle des comptes et de la gestion de la Commune de Mont de Lans pour les exercices 2009 à 2016.

Par la présente, j'ai l'honneur de porter à votre connaissance ma réponse au moyen du document ci-joint.

Vous en souhaitant bonne réception, je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de mes respectueuses salutations.



Stéphane Sauvebois,
Maire délégué de la
Commune déléguée de Mont de Lans

Réponse de M. le Maire délégué de Mont de Lans aux observations définitives de la Chambre régionale des comptes relatives à la Commune de Mont de Lans – 17 mai 2018

Les éléments de réponse sont fournis dans l'ordre de présentation du rapport de la Chambre régionale des comptes.

2 – La gestion interne

2.1 – La commande publique

Dès le 1er janvier 2017 et la mise en place de la commune nouvelle des Deux Alpes, la municipalité a tenu à mettre en place un service des marchés publics composé de deux agents placés sous la responsabilité d'un directeur général adjoint, membre du comité de direction aux côtés de la directrice générale des services.

Le rôle de ce service est donc de veiller au bon respect des procédures édictées par l'ordonnance N° 2015.899 du 23 juillet 2005 et le décret N° 2016.360 du 25 mars 2016.

Pour cela, il a été chargé dès le 1er janvier 2017 de recenser l'ensemble des familles d'achat concerné par ces procédures, en analysant les dépenses réalisées par les anciennes communes de Mont de Lans et de Venosc, et par le SIVOM.

Le service des marchés publics veille également à apporter son conseil aux services acheteurs et à l'ordonnateur dans le choix de la procédure formalisée idoine lorsque celle-ci est nécessaire.

Ainsi, à la date d'aujourd'hui, ce service a identifié 58 procédures formalisées ou adaptées, qui ont été lancées ou sont préparées dans le cadre de l'exécution budgétaire 2018.

2.2 – La gestion des ressources humaines

2.2.2 – La durée annuelle du travail

Les modalités d'accomplissement de la journée de solidarité ont été explicitement instituées conformément à la loi du 30 juin 2004 par délibération en date du 23 avril 2018, après avis du comité technique réuni le 26 mars 2018.

2.2.3.2 – Les heures supplémentaires attribuées entre 2009 et 2014 à un agent de catégorie A

Pour les agents de catégorie A, il s'agit des heures réalisées à l'occasion des élections (jours de préparation et dimanches). Il est à signaler que l'application erronée du régime des indemnités horaires pour travaux supplémentaires a été corrigée par une délibération de 2017.

2.2.4 – Les autorisations d'absence

Conformément à la loi du 26 janvier 1984, le régime des autorisations d'absence a fait l'objet d'une délibération du conseil municipal de la commune en date du 23 avril 2018 pour en fixer les cas d'ouverture et les modalités, après avis du comité technique en date du 26 mars 2018.

3 – La gestion du domaine skiable

3.5 – L'affectation des biens

L'inventaire B des biens de la délégation a fait l'objet des différents avenants suivants :

- avenant 1 inventaire B du 10 avril 1995
- avenant 2 inventaire B du 12 février 1996
- avenant 3 inventaire B du 28 février 1997
- avenant 4 inventaire B du 25 novembre 1997
- avenant 5 inventaire B du 17 mars 2000

Plus généralement, conscientes de la nécessité de disposer d'inventaires détaillés des biens de retour et de reprise des trois conventions de délégation portant sur l'exploitation du domaine skiable, afin notamment de pouvoir préparer le renouvellement à venir des conventions, les Communes de Mont de Lans, de Venosc et de Saint-Christophe en Oisans ont confié à un prestataire extérieur une mission d'audit intégrant la réalisation de tels inventaires.

Les inventaires réalisés dans ce cadre, de façon contradictoire avec la société DAL, sont en cours de finalisation.

S'agissant de la distinction entre les biens de retour et les biens de reprise, le Conseil d'Etat a rappelé, dans un arrêt d'assemblée *Commune de Douai*, du 21 décembre 2012, les définitions à retenir pour ces deux catégories de biens. Ces définitions jurisprudentielles sont parfaitement applicables au contrat de concession du domaine skiable de Mont de Lans.

3.6.2.1 – L'approbation des tarifs par le conseil municipal

Le conseil municipal, par sa délibération de 2016, a procédé à l'homologation des tarifs communiqués par le délégataire, sans pour autant examiner dans ce cadre la totalité des tarifs existants. En effet, la Commune tient à préciser que le nombre de tarifs appliqués, y compris les tarifs spécifiques, s'élèvent à plusieurs centaines de tarifs, rendant impossible une homologation exhaustive.

C'est pourquoi la mise en œuvre d'un processus d'homologation des tarifs élaboré sur la base de 3 niveaux de contrôle est désormais envisagée :

- Les tarifs publics : journée, ½ journée, pass séjour et saison.
- Les tarifs aux intermédiaires (matrice de commissionnement des réseaux de distribution) sur les marchés domestiques et internationaux, par typologie de clients – prescripteurs hébergeurs /agences de voyages – tours opérateurs – en tenant compte des zones de prospection. La collectivité peut ainsi s'assurer du traitement égalitaire des opérateurs touristiques par le délégataire.
- Les tarifs « dégradés » - procédure d'ajustement des tarifs en cas d'intempéries ou d'ouverture partielle.

3.6.3 – L'évolution des tarifs

Si le contrat de délégation de service public mentionne que « *l'exploitant aura droit en toute hypothèse à un minimum d'actualisation tarifaire, au moins égale à celle des stations de taille équivalente* », le contrat précise également, conformément aux principes posés par la loi n°82-1153 du 30 décembre 1982 d'orientation des transports intérieurs (article 10 – Tarifs) :

- « *La formation des prix et tarifs doit permettre une juste rémunération du concessionnaire après couverture des coûts réels du service rendu dans des conditions normales d'organisation et de productivité* » ;
- « *Le niveau des prix et tarifs doit suivre l'évolution des données économiques depuis la signature du présent avenant* ».

Si la Chambre souligne l'existence d'un décalage entre l'évolution des charges au cours de la période sous revue et la hausse tarifaire constatée sur la même période, elle n'établit pas pour autant que les tarifs pratiqués excéderaient le prix de revient du service fourni, compte étant tenu d'une juste rémunération du concessionnaire.

La Chambre souligne, en effet, l'atonie de la fréquentation constatée sur la même période.

Or, en cas de stagnation ou de baisse de fréquentation, la répartition d'un coût du service équivalent voire en légère progression, sur un nombre d'usagers équivalent ou moins important, induit nécessairement une augmentation tarifaire supérieure à l'évolution des charges.

3.6.4.2 – L'application du régime des gratuités par la commune

Tel qu'évalué par la Chambre, le montant des gratuités a représenté pour la saison 2015-2016, 1% du chiffre d'affaires de l'exercice, ce qui n'apparaît pas excessif par comparaison avec la pratique du secteur.

Concernant l'attribution de forfaits (skipass journée) aux élus, celle-ci intervient uniquement dans le cadre de l'exercice des missions d'organisation, de surveillance et de sécurité confiées à ces derniers.

Cette pratique apparaît conforme aux préconisations formulées récemment sur le sujet par le Préfet de la Haute Savoie dans le cadre d'une circulaire en date du 28 juin 2016 :

« En ce qui concerne les élus, je recommande de limiter l'octroi d'un traitement différencié au maire et aux adjoints en charge des délégations relatives aux secours et à la sécurité, à la vie de la station et au tourisme. »

Dans ces hypothèses, la Commune est directement bénéficiaire des services rendus dont la réalisation nécessite l'utilisation du forfait remis et il existe ainsi clairement une contrepartie au bénéfice de la Commune. Il ne s'agit pas de libéralités.

3.7 – Le contrôle exercé par la Commune sur le délégataire

3.7.2 – Informations produites pour le calcul de la redevance de concession et de la taxe « loi Montagne »

La Chambre considère que les gratuités, remises, rabais et ristournes sur les forfaits devraient faire l'objet d'une valorisation afin d'être réintégrées dans l'assiette de calcul de la redevance et de la taxe loi montagne.

Or, par définition, s'agissant des gratuités, il n'y a pas de recettes correspondantes, ni brutes ni nettes. Il s'agit d'un manque à gagner de chiffre d'affaire sur lequel il ne saurait y avoir de taxation.

De même, les remises, rabais, ristournes et avoirs sont constitutifs d'une diminution des recettes et non de charges qui auraient été déduites des recettes brutes.

Si l'assiette de la taxe loi montagne est définie en termes extrêmement généraux par l'article L.2333-49 du CGCT (« *recettes brutes provenant de la vente des titres de transport* »), il paraît en revanche possible d'affirmer que cette taxe concerne uniquement la totalité des recettes effectivement encaissées par le délégataire et non des recettes potentielles ou théoriques qui auraient pu être encaissées par ce dernier mais ne l'ont jamais été.

3.7.3 – Les instances de suivi

La Commune n'a pas mis en place la commission consultative des services publics locaux (CCSPL) prévue à l'article L. 1413-1 du CGCT, qui est uniquement prévue pour les Communes de plus de 10.000 habitants :

« Les régions, les départements, les Communes de plus de 10 000 habitants, les établissements publics de coopération intercommunale de plus de 50 000 habitants et les syndicats mixtes comprenant au moins une Commune de plus de 10 000 habitants créent une commission consultative des services publics locaux pour l'ensemble des services publics qu'ils confient à un tiers par convention de délégation de service public ou qu'ils exploitent en régie dotée de l'autonomie financière. »

Or, la population de la Commune de Mont de Lans est de 1 188 habitants, soit bien inférieure au seuil de mise en place de la CCSPL.

3.9-4 – Les investissements

Dans le cadre de l'audit cité plus haut, la Commune a procédé à l'étude des investissements réalisés sur la durée globale du contrat, afin de vérifier :

- que le délégataire a bien investi en moyenne 30% de la CAF depuis la conclusion du contrat, conformément aux stipulations de la délégation,
- que ces investissements ont bien concerné le programme global d'investissement visé à l'article 26 de la convention.

Les résultats de cette étude sont exposés dans le cadre du tableau ci-dessous, mettant en parallèle les obligations contractuelles du délégataire au titre du programme d'investissement et les investissements effectivement réalisés.

MONT DE LANS

CONTRAT	INVESTISSEMENT	ANNEE	VNC – 30/09/15	REMARQUES
Conventi on de 1993	TS 4 places débrayable des Crêtes	1993	VNC 0	Réalisé comme prévu en 1993
	TD 4 places du Signal	1993	VNC 62 K€	Réalisé en 1995
	TS 4 places débrayable de Belle étoiles	1993	DAL VNC 0 (suite au crédit bail de SADAV)	Réalisé comme prévu en 1993
	Pistes : - Aménagement de la piste des Crêtes, - Création de la piste Col du Jandri- les terre Noires, - Aménagement de la Combe Valentin.	1993 1994 Avant 1993	<u>Piste des crêtes :</u> Valeur 0 dans les immobilisations <u>Piste des Glaciers :</u> Valeur 0 dans les immobilisations	L'aménagement des Crêtes a été fait en même temps que le TSD du même nom. La piste Col du Jandri – les Terres Noires correspond à l'actuelle piste des Glaciers
	L'extension du domaine skiable grâce à l'équipement en remontées mécaniques appropriées des secteurs suivants: - Les Gours, - La montagne de Belle Etoile, - Les rochers de Mantel, - Le Clot de Chalance, - La Brèche de Saint-Christophe. La création d'un nouvel axe de liaison passant par la « Selle d'en haut » et reliant Les Crêtes et/ou la station au Glacier de Mont de Lans, avec pour objectif prioritaire l'extension du - domaine skiable dans les secteurs des Gour/Le Clot de Chalance.	Réalisé en 1994 Réalisé en 1996	TSD la Fée VNC 114 K€ TSF le Sautet : VNC 1754 K€	Le secteur des Rochers de Mantel n'a jamais été réalisé. Aucune étude n'a été conduite sur le Clot de Chalance. Sur la Brèche de St Christophe, les études n'ont pas abouties (manque de viabilité et projet UTN non enclenché par les Communes pour étendre le DS. L'extension du DS a été réorientée sur le secteur de la Fée avec la construction du TSD éponyme et plus du tard du TSF du Sautet. De nombreux aménagements de pistes ont permis sur ce secteur d'étendre la surface skiable sans pour autant aménager le secteur de Chalance qui est accessible en

	Le choix du point de départ de cette liaison - Les Deux Alpes/Champamé -1650 mètres ou Les Crêtes/Belle Etoile 2 100 mètres-	1997 Modifié par avenant 1 Idem		hors-piste depuis 3200 m.
	La rénovation du secteur de Pied Moutet Secteur des Cimes : secteur par la construction d'un télésiège 4 places débrayable en remplacement des installations existantes			
Avenant 1 date du 22 mai 1997	TS 4 places débrayables qui modifie TS des Cimes	1997	VNC 77 K€ (suite au crédit-bail de SADAV)	Le TSF4 de Vallée Blanche a été construit à la place du TSF des Cimes en 1998.
	TS du Propeller	1997		Construction rendue impossible par les constructions nouvelles sur le secteur des 2 Alpes 1800.
	Aménagement zone du Petit Plan			Engagement de la Commune
Avenant 2 en date du 17 mars 2000	TS de Mont de LANS	Réalisé en 1967	VNC 0	Gratuité pour les piétons 4 heures avec financement par la Commune d'un montant 35 000 €
	Remplacement du TS de Petite Aiguille	Réalisé en 1999	VNC 113 K€	TK remplacé par un TSF 4
	Piste Pied Moutet vers TS petite aiguille	Réalisé en 1999	TSF La côte VNC 859 K€ Liaison Pied Moutet Petite Aiguille VNC 0	Création du TSF 4 de la Côte en 2005 à l'initiative de DAL pour développer le ski sur le secteur de Pied Moutet
	Piste et enneigement artificiel de pied moutet 2 vers super venosc	Réalisé en 1999	VNC 0 K€ Enneigement 0	

Avenant n° 3 du 24 mai 2000	Restaurants altitude Redevance 3% du CA		Valeur brute 57,14 k€ VNC 2098 K€	Litige sur la répartition de la redevance liée à la limite des Communes de Mont de Lans et St- Christophe.
--	--	--	--	---

Par ailleurs, concernant l'effort global d'investissement du délégataire depuis le début des conventions de DSP sur le périmètre des 3 contrats, celui-ci a été contrôlé par la Commune dans le cadre de 2 audits successifs :

- Une étude IDES Consultants portant sur la période 1994/2005 ;
- Et l'analyse de la société KPMG dans le cadre de l'audit précité comportant une estimation de l'effort global d'investissement depuis le début du contrat.

Pour son analyse, la société KPMG :

- a repris les éléments de l'étude IDES Consultants pour la période 1994/2005 ;
- a procédé à une étude comptable détaillée pour la période 2010/2015 ;
- a reconstitué l'effort d'investissement sur la période 2006/2009 sur la seule base des variations de l'actif brut immobilisé et d'une estimation de la CAF à partir de la moyenne annuelle observée sur les périodes 1994/2005 et 2010/2015.

Le résultat de l'étude faite par KPMG est exposé ci-dessous :

Effort global d'investissement au 30/09/2014 (retraité des investissements de neige de culture et des investissements de la société hors domaine skiable)

	En K€	
Investissements étendus	137 421	I
- Période 1994/2005 (étude IdesConsultants)	80 144	
- Période 2006/2009 (différentiel bilan : source étude IDES)	21 973	
- Période 2010/2014 (données annuelles)	35 304	
soit un effort annuel moyen de	6 544	
enneigement artificiel (annexe convention neige de culture 2014/2015)	8 062	II
Investissements hors domaine (hors IDES période 1994/2005)	6 728	III
Investissements entrant dans le PGI	122 631	I+II+III
dont investissements de modernisation RVI	56 020	

L'effort d'investissement, retraité de l'enneigement artificiel et des investissements hors domaine identifiés dans l'Etude IDES (rénovation restaurants d'altitude principalement), peut être estimé, pour l'ensemble du domaine skiable, et avant réalisation de la piste Jandri, à 122M€, ce qui représente un effort annuel moyen de 5,8M€.

En tenant compte des investissements réalisés sur l'exercice 2014/2015, retraité de l'enneigement artificiel, l'effort d'investissement au 30/09/2015 peut être estimé à 127 M€, soit une moyenne annuelle de 5,7 M€.

Si l'on compare cette moyenne de 5,7 M€ à la CAF annuelle moyenne estimée par KPMG sur la durée du contrat, alors il apparaît que la CAF mobilisée pour l'investissement (hors enneigement artificiel et investissements hors domaine) a représenté de l'ordre de 74% de la CAF dégagée, dont 32% au titre de la modernisation des remontées mécaniques.

En dehors des rapports annuels transmis par le concessionnaire au délégant, la Commune s'est donc bien donné les moyens pour vérifier que le concessionnaire a rempli ses obligations contractuelles depuis de début du contrat en matière d'investissements.

3.11 – L'organisation des secours sur piste

3.11.1 – Présentation du dispositif

La convention du 19 janvier 2000 par laquelle la Commune a confié à DAL les prestations de secours sur piste impose à DAL de tenir un état détaillé de ses interventions et d'établir pour chacune d'elles une « fiche d'intervention ».

La société Deux Alpes Loisirs pourra sur ce point confirmer qu'elle respecte ces stipulations : elle tient un cahier des événements et rédige pour chaque intervention, une fiche de secours dont les originaux sont consignés dans des classeurs archivés conformément au mode opératoire défini.

La Commune étudie actuellement avec la société Deux Alpes Loisirs la possibilité de mettre en place un accès au moyen d'une connexion à distance, aux fiches de secours renseignées par le prestataire dans le cadre du logiciel Trinum.

4- La stratégie touristique

4.2 – L'Espace 1800

Depuis la reprise en régie directe, l'Espace 1800 fonctionne durant l'ouverture de la station, soit du 1^{er} décembre au 30 avril et du 7 juin au 31 août, 6 jours sur 7.

Cette diminution hebdomadaire d'ouverture de la piscine a permis d'économiser essentiellement sur les frais de fonctionnement du personnel sans devoir recruter un maître-nageur supplémentaire et une caissière puisque tous les agents bénéficient du repos hebdomadaire obligatoire mais ne peuvent pas bénéficier de congés, sachant que hors saison, la moyenne journalière de la fréquentation était de 30 personnes environ.

5- La qualité de l'information et de la régularité budgétaire

5.3 – La fiabilité des comptes

5.3.1 – La provision relative au litige des taxes foncières

Le contentieux avec le délégataire sur les taxes foncières étant réglé, la commune budgète désormais le montant annuel correspondant à l'échéancier notifié par le comptable public jusqu'à extinction de la dette.

6.1 – La formation de la capacité d'autofinancement

La baisse des ressources institutionnelles (DGF et FPIC) a été compensée par les ressources fiscales, notamment le produit de la taxe de séjour et celui de la taxe sur les remontées mécaniques. La Commune a également maîtrisé davantage ses charges courantes.

Ces efforts ont permis à la Commune de faire face aux frais financiers élevés générés par l'activation de la barrière de l'emprunt structuré indexé sur la parité franc suisse. Pour ce prêt, les intérêts acquittés en 2015 s'élevaient à 799 972€ (taux d'intérêt de 12,85%) et 1 164 243€ en 2016 (pour un taux d'intérêt de 19,42%). Pour ce dernier exercice, la Commune a bénéficié de l'aide du fonds de soutien d'un montant de 654 411 €. Malgré ces charges exceptionnelles, la Commune a cherché à préserver une capacité d'autofinancement brute positive sur la période.

6.4 – L'endettement

En 2014, l'équipe municipale nouvellement installée aux responsabilités s'est particulièrement intéressée aux emprunts structurés dits « toxiques ». L'encours de la dette (17 millions d'euros) est composé majoritairement (71%) d'emprunts structurés dont un emprunt de risque très élevé.

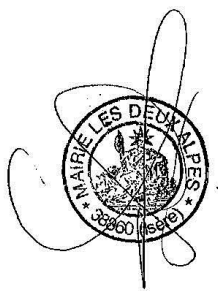
La Commune a déposé un dossier de demande d'aide de fonds de soutien dès 2015. Elle a reçu une réponse favorable et a opté pour le régime dérogatoire en attendant des conditions de sortie meilleures.

L'aide accordée par le Fonds de soutien pour l'emprunt indexé sur la parité de change EUR/Franc Suisse est de 11,8 millions d'euros. La Commune a bénéficié du dispositif dérogatoire pendant deux années (2015 et 2016).

En décembre 2016, le Conseil Municipal a décidé de rembourser et refinancer l'emprunt structuré, bénéficiant ainsi de l'aide d'une manière pérenne ; puisque le régime dérogatoire n'était valable que pour une durée de trois ans pour les emprunts indexés sur la parité EUR/CHF.

En neutralisant le refinancement de l'indemnité de sortie et l'aide du fonds de soutien, la capacité de désendettement de la commune s'établit à 15,8 ans.

Cette démarche a sécurisé la dette de la commune à la veille de la naissance de la Commune nouvelle des Deux Alpes.



Stéphane Sauvebois,
Maire délégué de la
Commune déléguée de Mont de Lans

7.7 Réponse de M. Serge GRAVIER, ancien maire de la commune de Mont-de-Lans

Serge Gravier
Route du Petit Plan
Chalet Valclair, BP 56
38860 Les Deux Alpes



CRC Auvergne, Rhône-Alpes

KAR A180721 KJF

18/05/2018

à

Monsieur [REDACTED]
Chambre Régionale des Comptes AURA
124 boulevard Vivier Merle
69503 Lyon Cedex 3

lettre RAR

Objet : lettre D173289 du 27 /09/2017
et rapport définitif

Le 14 mai 2018

Monsieur [REDACTED]

Veuillez trouver ci joint les remarques que je tiens à porter à
connaissance quant au rapport définitif reçu le 21 avril 2018.
Je vous en souhaite bonne réception
Cordialement

A handwritten signature, likely of Serge Gravier, consisting of several fluid, overlapping strokes.

J'ai bien pris connaissance du rapport définitif de la Chambre Régionale des Comptes, cependant je voudrais apporter quelques précisions sur la période où j'étais aux responsabilités jusqu'en mars 2014.

Je tiens à préciser que nos secrétaires généraux (présents pendant mes mandats) n'ont jamais travaillé pour la commune de Venosc, et que les secrétaires généraux de la commune de Venosc n'ont jamais travaillé pour la commune de Mont de Lans pendant cette période.

En ce qui concerne les appels d'offres de la commune de Mont de Lans nous nous faisons assister par des cabinets privés Assistants à Maîtrise d'Ouvrages sauf quand il s'agissait de travaux où les compétences se chevauchaient ou de travaux réalisés en mutualisation avec l'intercommunalité ou les communes voisines.

Je suis également étonné que l'on n'ait pas pu vous fournir l'intégralité du dossier de mise en concurrence de la gestion de la piscine car cela a été fait bien sûr avec une commission d'appel d'offres et après plusieurs réunions de travail et de négociations. Nous avons alors retenu le mieux disant.

Nous pouvons d'ailleurs facilement retrouver toutes les personnes qui y ont participé, ainsi que les entreprises qui avaient répondu.

Concernant la fragilité financière relevée en 2012, celle ci n'est pas arrivée suite à une mauvaise gestion ou à des dépenses inconsidérées – se reporter au paragraphe sur la section de fonctionnement - mais par des baisses de recettes aussi soudaines qu'imprévues et d'une importance considérable :

- Baisse des dotations d'état par le biais du FNGIR et du FPIC (moins 48%)
- Arrêt brutal du paiement de la taxe foncière de DAL sans en faire le remboursement comme le prévoyait la convention
- Modification et transfert des fiscalités en 2009 à la création de la Communauté de Communes de l'Oisans ce qui a occasionné la disparition totale de la TPE pour la commune de Mont de Lans.
- Nouvelle formule inadaptée pour la décision du montant de la participation de la commune de Mont de Lans au SIVOM sans tenir compte de ses possibilités.
- Et enfin un contexte général ainsi que la proximité des élections municipales qui n'ont pas favorisé le dialogue et les négociations.

En ce qui concerne les rachats du Clos des Fonds ou de 2 alpes 1800 nous n'avons pas décidé d'intervenir de nous mêmes dans la ZAC en dépôt de bilan après la première crise de l'immobilier. Nous y avons été contraints et forcés car une ZAC n'est jamais privée et reste sous la responsabilité de la commune.

Dans un premier temps nous avons été mis en demeure par le tribunal de payer les propriétaires de terrain non régularisés

Dans un second temps nous avons du intervenir en amont pour éviter la vente aux enchères des 1300 places de parking couvert.

Après avoir réussi à régler tout cela il fallait réagir face à la situation de ce quartier qui se dégradait.

Nous avons décidé de rénover tous les espaces publics de 1800 et de racheter la piscine ainsi que la galerie supérieure , ce qui nous permettait de contrôler la

situation et de faire évoluer les choses en valorisant les biens achetés.

Nous avons également fait les modifications de POS nécessaires pour mettre en valeur les terrains que nous avions acquis que l'on a commencé à revendre et qui continuent à se revendre un bon prix.

On peut dire qu'aujourd'hui 2 Alpes 1800 est dans une meilleure situation.

En ce qui concerne le prêt contracté en 2008 et qui a dérapé en 2012 à cause de son indexation sur le franc suisse, nous avons fait confiance, comme 7000 autres collectivités, au taux fixe présenté.

Son surplus d'intérêts répartis dans le temps est largement compensé par les aides de l'état, par les reventes commencées et qui se poursuivent, ainsi que par les recettes des taxes foncières et de la TPE.

En ce qui concerne le choix des maquettes budgétaires nos secrétaires généraux étaient confrontés aux mêmes problèmes que celui de l'endettement par habitant : selon nos interlocuteurs aussi bien de l'administration que des établissements bancaires, nous étions considérés pour l'endettement, tantôt comme une commune de 1200 habitants, tantôt comme une commune équivalant 20 000 habitants (puisque nous avons plus de 4000 logements en résidence secondaire ou de tourisme.)

Quant aux relations avec DAL nous nous sommes efforcés de respecter et de faire respecter les conventions.

Lors d'un contrôle, nous avons été mis en garde sur le fonctionnement du service de secours. Nous avons fait le

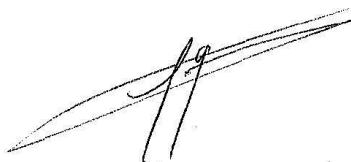
nécessaire pour nous mettre en règle ce qui est noté dans le rapport.

En ce qui concerne la loi montagne nous l'avons pour la première fois appliquée à l'élaboration de la piste de retour.

Quant aux heures supplémentaires des employés nous étions pourtant entourés des conseils du centre de gestion et des conseils de l'association des maires. Pourtant cela n'a pas suffi à éviter les erreurs.

Pour ce qui est du syndicat d'initiative de Mont de Lans il ne faisait pas double emploi avec l'Office du Tourisme, c'était une association qui animait le chef lieu et ses hameaux et mettait en valeur notre patrimoine.

Serge Gravier, le 14 mai 2018



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