



Lyon, le 15 février 2019

La présidente

N° D190464

Recommandée avec A.R.

Réf. : ma lettre n° D190001 du 2 janvier 2019

Monsieur le Président,

Par lettre citée en référence, je vous ai communiqué le rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes concernant la gestion de la société anonyme d'économie mixte des trois Vallées au cours des exercices 2009-2010 à 2015-2016. Celui-ci a également été communiqué aux ordonnateurs du département de la Savoie et des communes de Courchevel et Des Allues-Méribel, collectivités détenant une partie du capital ainsi que, pour ce qui le concerne, à votre prédécesseur.

A l'issue du délai d'un mois fixé par l'article L. 243-5 du code des juridictions financières, je vous transmets à nouveau ce rapport, accompagné des réponses écrites parvenues à la chambre dans ce délai.

J'appelle votre attention sur le fait que je notifie par ailleurs à nouveau le rapport d'observations de la chambre accompagné des réponses écrites parvenues à la chambre dans le délai d'un mois aux ordonnateurs du département de la Savoie et des communes de Courchevel et Des Allues-Méribel, qui ont l'obligation de le communiquer à leurs assemblées délibérantes dès leur plus proche réunion. En application de l'article R. 243-16 du code des juridictions financières, ce rapport deviendra dès lors publiable et communicable à votre conseil d'administration ou à toute personne qui en ferait la demande.

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

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

Marie-Christine Dokhélar

Monsieur Pascal DE THIERSANT
Président du directoire
SAEM des Trois Vallées
Immeuble La Croisette
Station Courchevel 1850
73120 COURCHEVEL



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

**SOCIETE ANONYME D'ECONOMIE
MIXTE DES TROIS VALLEES (S3V)**
(Département de la Savoie)

Exercices 2009 à 2016

Observations définitives
délibérées le 5 décembre 2018

SOMMAIRE

SYNTHESE.....	4
RECOMMANDATIONS.....	5
1- LA STRUCTURATION ET LE FONCTIONNEMENT	7
1.1- La gestion du domaine skiable.....	7
1.1.1- Le domaine skiable S3V	7
1.1.2- Une multiplicité d'acteurs.....	8
1.1.3- Une gestion complexe.....	9
1.2- Les statuts et la gouvernance	10
1.2.1- L'actionnariat.....	10
1.2.2- L'objet social	11
1.2.3- Le directoire	12
1.2.4- Le conseil de surveillance	12
1.2.5- L'assemblée générale des actionnaires	14
1.2.6- L'organisation interne.....	14
1.2.7- Les filiales.....	14
1.2.8- Les conventions réglementées	15
2- LES DELEGATIONS DE SERVICE PUBLIC	16
2.1- La répartition des compétences et la juxtaposition des délégations.....	18
2.1.1- La compétence dérogatoire du département avec un contrat unique de longue durée	18
2.1.2- Les compétences de la commune de Saint-Bon-Tarentaise avec divers contrats et de multiples avenants.....	19
2.1.3- La compétence de la commune de La Perrière sur le secteur de La Tania	19
2.1.4- La compétence de la commune des Allues	20
2.2- Les données initiales des contrats.....	20
2.2.1- Les échéanciers d'investissement	21
2.2.2- Les comptes prévisionnels	23
2.2.3- Les plans d'amortissement.....	23
2.2.4- Les autres insuffisances	23
2.2.5- Le cas particulier du contrat des pistes de Courchevel 1850/1550/Le Praz.....	24
2.3- L'exécution des contrats.....	25
2.3.1- De nombreux avenants.....	25
2.3.2- Les investissements.....	32
2.3.3- Les résultats d'exploitation	34
2.4- Le statut des biens.....	36
2.4.1- La tenue des inventaires.....	36
2.4.2- Les modalités de fin de contrat	36
2.5- Les contreparties et indemnisations financières	37
2.5.1- La redevance d'affermage.....	37
2.5.2- La redevance d'occupation du domaine public.....	37
2.5.3- Les servitudes et droits de passage	39
2.5.4- La taxe sur les remontées mécaniques	40
2.5.5- La participation de voirie	40
2.6- L'information et le contrôle des autorités délégantes.....	41
2.7- La prestation connexe des secours sur pistes	42
2.8- La politique tarifaire	43
2.8.1- La structure et l'évolution des tarifs	43
2.8.2- Les évolutions tarifaires.....	44
2.8.3- La gratuité des forfaits	45
2.8.4- Les modalités d'approbation des tarifs	49
2.8.5- Le dispositif de répartition des produits du domaine	50

3-	LA POLITIQUE IMMOBILIERE.....	51
3.1-	Des lits professionnels en nombre insuffisant.....	51
3.2-	Des lits diffus impactés par la problématique des « lits froids »	52
3.3-	Une implication particulière de la S3V	52
3.3.1-	Une activité de location et de service.....	52
3.3.2-	Des activités plus lourdes mais limitées pour des raisons financières	52
4-	LA SITUATION FINANCIERE	53
4.1-	La fiabilité des comptes.....	53
4.2-	Le compte de résultat	53
4.2.1-	La formation de l'excédent	53
4.2.2-	La formation du résultat.....	56
4.3-	Le bilan	58
4.3.1-	Une croissance des immobilisations corporelles à l'actif	58
4.3.2-	La présence d'importantes réserves et un recours à l'emprunt au passif.....	59
4.3.3-	Un endettement mesuré et sûr.....	59
4.3.4-	Un fonds de roulement et une trésorerie fortement sollicités au titre des réserves	60
4.3.5-	Des engagements hors bilan sous contrôle	61
4.4-	L'équilibre économique de la société	62
5-	LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	63
5.1-	Les effectifs.....	63
5.2-	La masse salariale.....	65
5.2.1-	Le salaire de base	66
5.2.2-	Les primes.....	67
5.2.3-	Les avances.....	67
5.3-	Le temps de travail	68
5.3.1-	L'accord d'entreprise	68
5.3.2-	Les heures supplémentaires	68
5.3.3-	Les astreintes.....	68
5.3.4-	L'absentéisme	68
5.4-	Les avantages en nature	69
6-	LA COMMANDE PUBLIQUE	70
6.1-	Une organisation interne qui s'est professionnalisée.....	70
6.2-	Le contrôle de plusieurs marchés.....	71
6.2.1-	Les marchés de fournitures	72
6.2.2-	Les marchés de travaux.....	72
7-	ANNEXES.....	74
7.1-	Evolution du compte de résultat.....	74
7.2-	Evolution du bilan.	75

SYNTHESE

La chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes a procédé à l'examen de la gestion de la société anonyme d'économie mixte des Trois Vallées (S3V) pour les exercices 2009-2010 à 2015-2016.

Cette société dont l'actionnaire majoritaire est le département de la Savoie a succédé à une régie départementale qui gérât auparavant la majeure partie du domaine skiable de Courchevel et celui de Méribel-Mottaret. Par l'effet de la loi du 9 janvier 1985 (dite loi montagne), plusieurs autorités organisatrices coexistent sur ces domaines (département, communes de Saint-Bon-Tarentaise, La Perrière et les Allues) ainsi que plusieurs contrats de délégation au titre des remontées mécaniques et des pistes.

La S3V doit donc combiner la complexité juridique issue de la diversité et de l'imbrication des différents contrats et l'efficacité technique de gestion d'un domaine skiable de plus en plus intégré. Elle y procède avec une tarification unifiée et une gestion globale des domaines assorties d'un dispositif de clés de répartition.

Cette complexité a toutefois joué à certains égards en défaveur des communes, certaines dispositions avec le département n'ayant été transposées que récemment dans les conventions conclues avec les communes, et du fait d'un retard dans la réalisation d'investissements. Plus généralement, la gouvernance de la société a été sur la période caractérisée par des relations difficiles entre le département actionnaire majoritaire et les communes soucieuses d'un meilleur équilibre entre les autorités délégantes.

Le projet d'un cadre de gestion commun est partagé par les différents acteurs. L'échéance de 2030 propre au contrat départemental a donc été retenue afin d'aligner le terme des différents contrats et de préparer cette mise en synergie. Cette stratégie a néanmoins été source d'irrégularités avec la passation d'avenants qui, d'une part, auraient nécessité une publicité préalable et une mise en concurrence et qui, d'autre part, conduisent à des durées excédant celle d'un retour sur investissement assorti d'un bénéfice raisonnable.

Dans cette même perspective d'harmonisation du cadre de gestion, le recours à un groupement d'autorités concédantes, désormais rendu possible par l'ordonnance n° 2016-65 du 29 janvier 2016, pourrait être utilement envisagé.

Dans un contexte de baisse des journées-skieurs, la S3V a utilisé l'augmentation tarifaire pour faire face à des coûts d'exploitation élevés, maintenir le niveau de dividendes versés aux actionnaires et financer la hausse des charges de personnel induite par des mécanismes d'indexation et d'avancement dynamiques. La hausse des tarifs a aussi contribué à financer les investissements alors que la S3V disposait déjà d'importantes réserves. Conjointement, la politique d'attribution de forfaits gratuits, dans des conditions parfois irrégulières, occasionne un manque à gagner potentiel de près de 5 M€.

La rentabilité de la S3V, très satisfaisante à sa création du fait d'un retard dans la mise en œuvre du plan d'investissement, n'est en revanche pas assurée à l'avenir avec, selon sa propre prospective financière, des excédents d'exploitation en baisse, absorbés en quasi-totalité par les investissements. Cela constitue un élément d'alerte pour la société qui doit donc davantage maîtriser ses charges et revoir son modèle économique.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1 : mettre en place pour chaque contrat des comptes d'exploitation prévisionnels actualisés et articulés avec la programmation des investissements.

Recommandation n° 2 : maîtriser l'évolution de la masse salariale en agissant sur la politique des ressources humaines et sur les conditions d'exploitation des remontées mécaniques.

Recommandation n° 3 : limiter l'attribution de forfaits gratuits aux seuls besoins du service public et en accord avec les autorités délégantes.

Recommandation n° 4 : veiller à la bonne tenue des inventaires associés aux différentes délégations.

Recommandation n° 5 : s'assurer de la sécurité et de la traçabilité des procédures de passation des marchés.

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 société anonyme d'économie mixte des Trois Vallées (S3V) pour les exercices 2009-2010 à 2015-2016 en veillant à intégrer, autant que possible, les données les plus récentes.

Le contrôle a été engagé par lettre du 20 juillet 2016, adressée à M. Pascal de THIERSANT, président du directoire de la S3V depuis 2014. Son prédécesseur sur la période contrôlée, M. Claude FAURE, a également été informé le 27 novembre 2017.

Les investigations ont porté plus particulièrement sur les points suivants :

- ♦ le fonctionnement de la société ;
- ♦ les délégations de service public ;
- ♦ la situation financière ;
- ♦ la gestion des ressources humaines ;
- ♦ la gouvernance ;
- ♦ la commande publique.

L'examen des délégations de service public s'est inscrit dans le cadre du suivi des recommandations émises sur la gestion du domaine skiable en Rhône-Alpes par le rapport public annuel 2011 de la Cour des comptes.

L'entretien de fin de contrôle prévu par l'article L. 243-2 du code des juridictions financières a eu lieu le 7 décembre 2017 avec M. Pascal de THIERSANT, et avec M. Claude FAURE le 2 février 2018, lors d'un entretien téléphonique.

Lors de sa séance du 28 février 2018, la chambre a formulé des observations provisoires qui ont été adressées le 24 avril 2018 à M. Pascal de THIERSANT et à M. Claude FAURE ainsi que pour celles les concernant, à M. Hervé GAYMARD, président du conseil départemental de la Savoie, à M. Philippe MUGNIER, maire de Courchevel et à M. Thierry MONIN, maire des Allues.

Après avoir examiné les réponses écrites, la chambre, lors de sa séance du 5 décembre 2018, a arrêté les observations définitives reproduites ci-après.

1- LA STRUCTURATION ET LE FONCTIONNEMENT

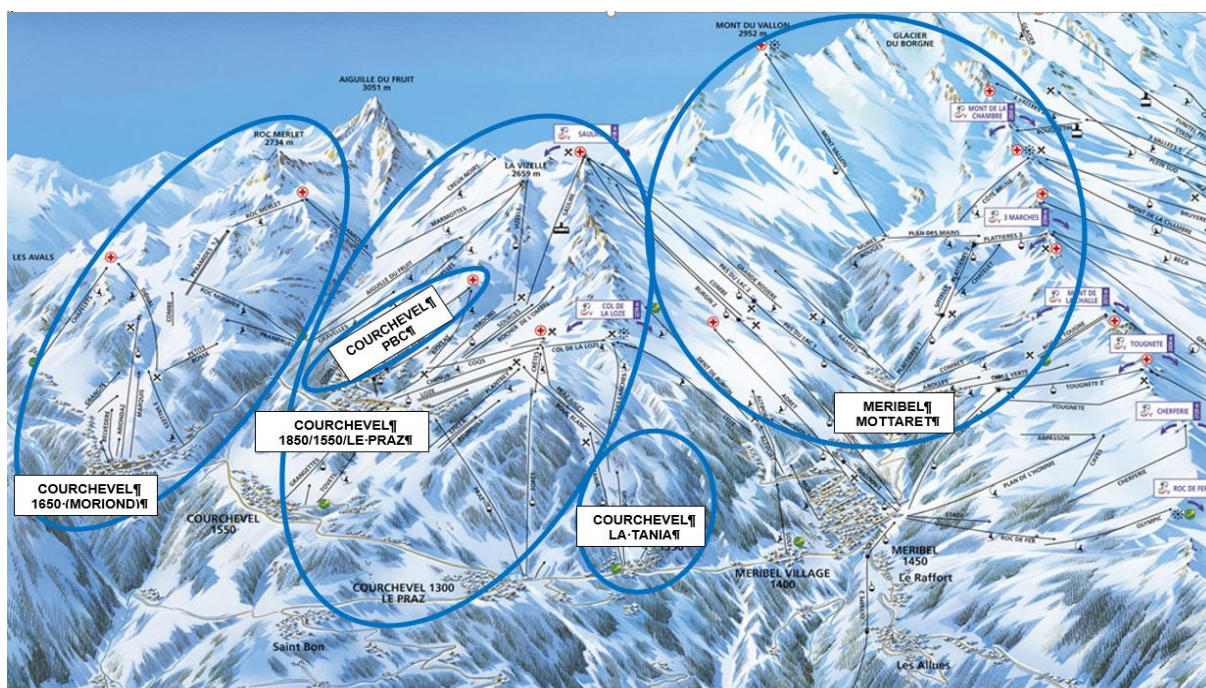
1.1- La gestion du domaine skiable

1.1.1- Le domaine skiable S3V

Le domaine relié des Trois Vallées s'étend au sud du département de la Savoie, sur les vallées de Belleville, Méribel et Courchevel, et comporte huit stations différentes, elles-mêmes décomposées en secteurs ou villages. Le domaine skiable est élevé, avec une altitude moyenne de 2 091 mètres sur Courchevel et 1 878 mètres sur Méribel¹. Il est également vaste avec 126 pistes, soit nettement plus que les moyennes de massif locales (56 pour la Savoie) ou nationales (47)². Les capacités de transport sont également significatives avec des moments de puissance³ de 26 083 personnes/heure/kilomètre sur la vallée de Courchevel et de 29 532 personnes/heure/kilomètre sur celle de Méribel (dont 13 765 sur le secteur de Mottaret), qui placent ces deux stations parmi les 14 « très grandes stations » françaises⁴.

En termes de fréquentation, le nombre de journées-skieurs⁵ déclaré par la S3V est également très au-dessus des moyennes avec un total de 1,6 million sur l'année 2016 contre 0,7 million pour le massif et 0,5 million au niveau national. Son chiffre d'affaires (64,18 M€ en 2016) place la S3V parmi les cinq premiers exploitants de remontées mécaniques en France⁶.

Carte 1 : Domaine skiable des Trois Vallées



¹ Source Stationoscope (institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture de Grenoble).

² Source revue professionnelle Montagne Leaders n° 25 (septembre/octobre 2015) Top 100 des domaines skiables 2015.

³ Le moment de puissance d'une remontée mécanique ou d'un parc de remontées mécaniques est le produit de son débit (exprimé en nombre de personnes transportées par heure) par sa dénivellée (exprimée en mètres). Les données proviennent du service technique des remontées mécaniques et des transports guidés (STRMTG) dépendant du ministère de la transition écologique et solidaire.

⁴ Serre-Chevalier, Mercantour, L'Alpe d'Huez, Les Deux-Alpes, Les Arcs, Courchevel, Les Ménuires, Méribel, La Plagne, Tignes, Val d'Isère, Val Thorens, Morzine-Avoriaz, Chamonix. (classement de Domaine skiable de France, chambre syndicale des opérateurs de remontées mécaniques et de domaines skiables).

⁵ Une journée-skieur correspond au premier passage d'un skieur à une remontée mécanique sur une journée.

⁶ Après Chamonix, La Plagne, Val Thorens et Les Arcs.

1.1.2- Une multiplicité d'acteurs

Les autorités organisatrices du service public des remontées mécaniques et des pistes sont les communes, conformément à l'article L. 342-9 du code du tourisme. Toutefois, sur une partie de la station de Courchevel, cette autorité est exercée conjointement par le département de la Savoie, pour les remontées mécaniques, et la commune de Saint-Bon-Tarentaise, pour les pistes, car le département organisait ce service avant la mise en œuvre de la loi du 9 janvier 1985 relative au développement et à la protection de la montagne (dite loi montagne), qui a maintenu cette exception à son article 46, désormais codifié à l'article L. 342-10 du code du tourisme.

Dans le cadre de la loi du 16 décembre 2010 de réforme des collectivités territoriales, plusieurs communes nouvelles ont été constituées. En 2015, les anciennes communes de Saint-Martin-de-Belleville et Villarlurin se sont réunies en la commune nouvelle Les Belleville. En 2016, celles de Saint-Bon-Tarentaise et de La Perrière se sont associées afin de créer la commune nouvelle de Courchevel. Ces collectivités nouvelles sont donc devenues les autorités organisatrices et délégantes des services publics concernés.

Quatre délégataires exploitent le domaine des Trois Vallées. A l'exception de la S3V, il s'agit de sociétés à capitaux majoritairement privés⁷. Deux acteurs apparaissent cependant prépondérants :

- ♦ le département de la Savoie, soit directement au niveau de la S3V soit indirectement au travers d'une prise de participation dans la SETAM-STOR⁸ ;
- ♦ la Compagnie des Alpes, dont Méribel Alpina est une filiale, et qui détient par ailleurs 82 % du capital de la SEVABEL⁹.

De fait, les secteurs d'altitude du domaine des Trois Vallées (Courchevel, Méribel-Mottaret et Val Thorens) relèvent principalement du département, et les secteurs d'accès au domaine, d'altitude plus réduite, sont exploités par des filiales de la Compagnie des Alpes. Cette situation crée une interdépendance entre ces deux acteurs majeurs du domaine des Trois Vallées.

Les huit stations des vallées des Belleville, de Méribel et de Courchevel, et les quatre délégataires sont fédérés au sein d'une alliance commerciale portée par une association loi 1901 « Les Trois Vallées ». Une concertation y est mise en place en particulier au titre de la répartition du produit des forfaits commercialisés par les délégataires.

⁷ La SEVABEL est une société par actions simplifiée (SAS). La SETAM est une société anonyme (SA) et la STOR est sa filiale. Méribel Alpina est une SAS.

⁸ Cette prise de participation (38 % du capital) est assurée par une SEM départementale Savoie stations participation dont l'activité est la souscription, l'acquisition, l'administration et la cession de valeurs mobilières et droits sociaux de sociétés dont l'activité est susceptible de contribuer au développement des stations touristiques de montagne.

⁹ Source : base de données « scores et décisions ».

Tableau 1 : Structuration du domaine skiable des Trois Vallées

Stations	Secteurs	Autorités organisatrices	Délégués
Vallée des Belleville			
Saint-Martin		Les Belleville ¹⁰	SEVABEL ¹¹
Les Ménuires		Les Belleville	SEVABEL
Val Thorens		Les Belleville	SETAM-STOR ¹²
Orelle		Orelle	SETAM-STOR
Vallée de Méribel			
Méribel	Mottaret	Les Allues	S3V
	Méribel centre 1500	Les Allues	Méribel Alpina
	Méribel village 1400	Les Allues	Méribel Alpina
	Les Allues 1100	Les Allues	Méribel Alpina
Vallée de Courchevel			
Courchevel	Courchevel 1850	Courchevel (pistes) et département (remontées)	S3V
	Pralong, Bellecôte et Cospillot 1850	Courchevel	
	Courchevel 1650 (Moriond)	Courchevel	S3V
	Courchevel 1550	Courchevel (pistes) et département (remontées)	S3V
	Le Praz	Courchevel (pistes) et département (remontées)	S3V
La Tania		Courchevel	S3V
Brides-les-Bains		Brides-les-Bains	Méribel Alpina

Source : stationoscope (institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture de Grenoble, IRSTEA).

1.1.3- Une gestion complexe

La S3V, positionnée essentiellement sur la vallée de Courchevel, gère différents contrats de délégation de service public relevant de plusieurs autorités organisatrices :

- sur Courchevel 1850/1550/Le Praz, avec, de surcroît, deux autorités organisatrices : le département au titre des remontées mécaniques et la commune de Saint-Bon-Tarentaise au titre de l'aménagement et de l'entretien des pistes ;
- sur Courchevel 1850, avec l'existence d'une enclave¹³ où seule la commune de Saint-Bon-Tarentaise est autorité organisatrice ;
- sur Courchevel 1650 (Moriond), avec la commune de Saint-Bon-Tarentaise comme autorité organisatrice ;
- sur La Tania, avec la commune de La Perrière comme autorité organisatrice ;
- sur Méribel-Mottaret, avec la commune des Allues comme autorité organisatrice, le reste du domaine skiable des Allues étant sous gestion déléguée à la société Méribel Alpina, filiale de la Compagnie des Alpes.

Cette complexité déjà soulignée par le rapport précédent de la chambre devait être résolue par la création d'un syndicat mixte, projet porté en 2009 par le département et la S3V, et qui visait à réunir le département et les communes délégantes de la S3V.

¹⁰ La commune Les Belleville est une commune nouvelle créée en 2015 dans le cadre de la loi n° 2010-1563 du 16 décembre 2010 de réforme des collectivités territoriales et est issue de la fusion des communes de Saint-Martin-de-Belleville et Villarlurin.

¹¹ Société d'exploitation de la vallée des Belleville (SEVABEL).

¹² Société d'exploitation des téléphériques Tarentaise et Maurienne (SETAM) et société des téléphériques d'Orelle (STOR) qui en est une filiale.

¹³ Le secteur PBC (Pralong, Bellecôte et Cospillot).

Ce projet n'a pas abouti faute d'une volonté partagée entre les différentes autorités organisatrices. Le département considère ainsi qu'une telle création tout en étant « *susceptible de simplifier certaines dimensions de l'exploitation des remontées mécaniques et du domaine, conduirait elle-même à d'autres sources de complexité en termes de gouvernance et d'acceptabilité des choix par chaque collectivité le constituant* ». La nouvelle commune de Courchevel y a aussi renoncé suite à l'examen de ce projet par un cabinet d'avocats. Par ailleurs, les autorités organisatrices ont préféré mettre en place des structures de concertation ponctuelles par exemple en matière d'investissements.

Cette complexité trouve son origine dans la création de la station de Courchevel. Dès 1946, le département de la Savoie acquiert des terrains sur la commune de Saint-Bon-Tarentaise afin d'y aménager un premier domaine skiable, exploité dans le cadre d'une régie autonome du service public des Trois Vallées (SPTV). Deux secteurs restaient toutefois sous gestion communale avec une délégation accordée à deux petites structures de gestion :

- ♦ la société des téléskis de Pralong, Bellecôte et Cospillot (PBC) à Courchevel 1850 ;
- ♦ la société des téléskis de Moriond à Courchevel 1650.

Les collectivités décident en 1972 de créer le secteur de Mottaret sur la station de Méribel pour relier les vallées de Courchevel et des Belleville, dont la gestion est confiée à la régie départementale précitée.

En 1985, la loi du 9 janvier 1985 précitée confirme le département comme autorité organisatrice sur le secteur de Courchevel 1850 / 1550 / Le Praz, dans un périmètre qui sera précisé, tardivement, par le décret du 31 juillet 2000. La commune de Saint-Bon-Tarentaise a cependant conservé dans ce périmètre la compétence d'aménagement et d'entretien des pistes. Selon les autorités organisatrices et la S3V, cette répartition a résulté de l'application de la loi, notamment de son article 42, qui attribue aux communes la compétence d'aménagement touristique, auquel se rattacherait l'aménagement des pistes de ski, alors que les remontées mécaniques relèvent de l'article 46 de la même loi, codifié à l'article L. 342-10 du code du tourisme.

Enfin, en 1989, en perspective des jeux olympiques d'hiver d'Albertville (1992), est créée la station de La Tania sous l'autorité de la commune de La Perrière mais aussi et à nouveau du département et de sa régie départementale, qui en devient l'exploitant.

Afin de gérer cet ensemble, le département décide de transformer la régie en société anonyme d'économie mixte, le 16 avril 2000. Celle-ci récupérera en conséquence les contrats de concession ainsi que les biens qui s'y rattachent¹⁴. En 2003, la S3V absorbe la société des téléskis de Moriond, dernière petite structure de gestion.

Cette construction historique, même si elle n'a pas entravé l'essor de la station de Courchevel, conduit toutefois aujourd'hui la S3V à devoir gérer, comme évoqué, un grand nombre de contrats.

1.2- Les statuts et la gouvernance

1.2.1- L'actionnariat

Le capital social de la S3V, dont la structure est détaillée au tableau 3 ci-dessous, s'élève à 73,87 M€, soit 4 924 396 actions à 15 € l'unité. Les collectivités territoriales y sont majoritaires (59,1 %) et principalement le département de la Savoie (50 % plus une action). Le

¹⁴ Ces biens ont été évalués à 50,5 M€ et intégrés au capital de la S3V comme un apport en nature du département.

département est également présent au capital au travers de la SAEM Savoie stations participations, devenue Savoie stations ingénierie touristique¹⁵.

Très minoritaire à la création de la S3V, l'actionnariat des communes s'est accru avec le rachat en 2006 d'actions du département, qui visait à financer un plan « tourisme » de modernisation des stations d'hiver mais aussi de diversification avec en particulier un développement des activités d'été.

Le reste du capital est détenu par des banques locales et régionales (31,3 %), par un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE) détenu par les salariés, et mis en place lors de la transition de la régie départementale SPTV vers la SEM (7,3 %), et enfin par des particuliers (9,7 %), notamment des résidents de Courchevel précédemment actionnaires de la société des téléskis de Moriond (STM).

Tableau 2 : Composition de l'actionnariat

Actionnaires	Capital (€)		Part (%)	
	2009	2016	2009	2016
Département de la Savoie	36 932 985	36 932 985	50,0	50,0
Commune de Saint-Bon-Tarentaise	5 170 620	6 598 890	7,0	8,9
Commune des Allues	75 000	75 000	0,1	0,1
Commune de La Perrière	23 250	23 250	0,1	0,1
Sous total	42 201 855	43 630 125	57,2	59,1
Caisse d'épargne Rhône-Alpes	10 290 330	9 767 100	13,9	13,2
Groupe Crédit agricole	10 328 310	9 803 130	14,0	13,3
FCPE des Trois Vallées	3 655 740	5 370 600	4,9	7,3
Banque de Savoie	2 374 680	2 254 005	3,2	3,1
Actionnaires particuliers	2 335 695	1 749 960	3,2	2,4
Banque populaire des Alpes	1 357 845	1 288 800	1,8	1,7
Savoie stations ingénierie touristique (SAEM départementale)	2 220	2 220	0,0	0,0
Dexia crédit local	1 319 265	0	1,8	0,0
Sous-total	31 664 085	30 235 815	42,8	40,9
Total	73 865 940	73 865 940	100,0	100,0

Source : S3V

1.2.2- L'objet social

Les statuts initiaux de la S3V datent du 6 mars 2000 et ont été actualisés, pour la dernière fois, le 25 avril 2014.

L'article 2 des statuts précise l'objet social, qui excède la seule activité des remontées mécaniques :

- ♦ aménager et exploiter, par voie de délégation de service public ou de prestation de service ou de convention d'aménagement (...) tous équipements et installations publics ou privés liés aux stations de sport d'hiver et d'été et les équipements de loisirs touristiques, sociaux, sportifs et culturels, ainsi qu'exercer toutes activités complémentaires ou concourant au bon fonctionnement de ces équipements ;
- ♦ assurer la gestion des services publics liés aux équipements précités ;

¹⁵ La société Savoie stations participations, créée en 1991, est une société financière (holding) dont l'objet via la détention de participations est de soutenir des sociétés de remontées mécaniques de moyenne montagne dans une optique d'aménagement du territoire (modernisation des équipements, soutien à l'exploitation). Depuis 2016, sous la dénomination de Savoie stations ingénierie touristique, son objet s'est élargi à toute prestation administrative, technique, commerciale et financière à l'appui de ces sociétés en Savoie mais aussi dans d'autres massifs montagneux.

- ♦ exécuter les travaux d'entretien, d'amélioration et de renouvellement des équipements dont l'exploitation lui sera confiée ;
- ♦ participer directement ou indirectement à la promotion et la coordination des activités des organismes et des services publics ou privés concourant au développement touristique et à l'animation de la station de sports d'hiver et d'été ;
- ♦ procéder à toutes opérations se rapportant à l'objet social ou susceptibles d'en faciliter la réalisation (études, mises à disposition de personnel, actes juridiques, opérations mobilières, immobilières, civiles, commerciales et financières).

Cet objet très étendu satisfait néanmoins à l'obligation posée par l'article L. 1521-1 du code général des collectivités territoriales (CGCT) qui dispose que « *lorsque l'objet de sociétés d'économie mixte locales inclut plusieurs activités, celles-ci doivent être complémentaires* ».

En pratique, la S3V a diversifié son activité dans les secteurs de l'immobilier et de l'hébergement touristique afin d'apporter une réponse globale aux attentes de la clientèle et surtout de développer la fréquentation des remontées mécaniques. La S3V est ainsi propriétaire et gestionnaire de plusieurs résidences de vacances. En 2014, elle s'est portée acquéreuse d'une agence immobilière (agence de La Saulire) afin de préserver l'activité principale de l'agence, gestionnaire de 165 lots sur Mottaret, dont 115 dans une résidence Plein soleil constituée de résidences secondaires destinées à la location saisonnière. Sans cette disposition, cette résidence aurait pu faire l'objet de cessions « à la découpe » diminuant ainsi l'hébergement touristique professionnel.

1.2.3- Le directoire

Conformément aux articles L. 225-58 et suivants du code de commerce et aux statuts de la société, le directoire de la S3V est composé de quatre membres nommés pour quatre ans par le conseil de surveillance et révocables par ce dernier. Outre son président, les membres du directoire sont le directeur financier, le directeur commercial et le directeur des ressources humaines.

Le président du directoire a été jusqu'en 2014, M. Claude FAURE, ancien directeur général de services du département de 1986 à 2000. La proximité avec l'actionnaire principal départemental est donc apparue forte jusqu'à la nomination de M. Pascal de THIERSANT.

Le directoire a rendu compte de sa gestion au conseil de surveillance en lui présentant un rapport trimestriel ainsi que, une fois par an, les comptes annuels et consolidés. Il a toutefois été constaté que l'information donnée à l'occasion de la passation d'avenants importants, tout en étant conforme aux statuts, était très succincte et variable en fonction des contrats, ne permettant pas ainsi au conseil de disposer d'éléments de surveillance suffisants.

1.2.4- Le conseil de surveillance

Le conseil de surveillance compte quinze membres, dont neuf représentants des collectivités territoriales actionnaires, conformément à l'article L. 1524-5 du CGCT¹⁶. Le département de la Savoie détient ainsi cinq sièges, la commune de Saint-Bon-Tarentaise deux sièges et les communes de La Perrière et des Allues un siège chacune. Une modification des statuts de la société est prévue en 2018 pour transférer les sièges de Saint-Bon-Tarentaise et de La Perrière à la commune nouvelle de Courchevel. Les actionnaires privés disposent pour leur part de six sièges.

¹⁶ Cet article prévoit que « *toute collectivité territoriale actionnaire a droit au moins à un représentant au conseil de surveillance (...) Dans une proportion au plus égale à celle du capital détenu par l'ensemble des collectivités territoriales actionnaires par rapport au capital de la société, les statuts fixent le nombre de sièges dont elles disposent au conseil de surveillance* ».

Le président du conseil de surveillance est, depuis 2017, M. Franck LOMBARD, premier vice-président du conseil départemental en charge du tourisme. Il a succédé à M. Vincent ROLLAND, élu député de la 2^{ème} circonscription de la Savoie.

1.2.4.1- *Un rôle stratégique limité*

Durant la période sous revue, le conseil de surveillance s'est réuni en moyenne quatre fois par an. Pourtant chargé par les statuts d'arrêter les orientations stratégiques de la société, le conseil de surveillance, au regard de ses comptes rendus, se limite trop souvent à son rôle de contrôle de la gestion du directoire et à prendre acte des informations ou des projets présentés par ce dernier.

La définition d'une ligne stratégique est rendue difficile par les désaccords fréquents entre les communes, le département et la S3V. L'arrivée du nouveau président du directoire en 2014, M. Pascal de THIERSANT, marque une évolution avec la présentation, lors de la séance du 24 octobre 2014, de préconisations stratégiques fortes visant à agir sur l'offre d'hébergement, toute perte de lits exploités sur les stations se traduisant, selon la S3V, par une baisse de son chiffre d'affaires. Deux préconisations sont ainsi faites : positionner la S3V comme investisseur de transition pour la remise sur le marché de lits commerciaux et proposer aux propriétaires, via sa filiale Affiniski, des solutions de rénovation pour remettre des appartements sur le marché locatif. Les préconisations visent en outre à agir sur l'offre commerciale en créant un tour opérateur qui organise des séjours touristiques.

Le conseil de surveillance renforce son rôle stratégique en décidant, lors de sa séance du 9 juillet 2015, de mettre en place deux observatoires, l'un dédié à la stratégie et au développement économique et l'autre à la politique sociale et au fonctionnement de l'entreprise. Ces observatoires, composés de membres du directoire et de représentants des actionnaires membres du conseil de surveillance, sont des instances non décisionnelles mais elles visent, selon le conseil, à améliorer l'information des membres sur les affaires de l'entreprise.

Après une période de relatif effacement, le conseil de surveillance semble ainsi, en fin de période sous revue, retrouver le positionnement prévu par les statuts.

1.2.4.2- *Les divergences entre les actionnaires*

Même si le président du directoire atteste ne pas avoir remarqué de divergences entre les actionnaires, certains comptes rendus du conseil de surveillance témoignent bien de désaccords, par le passé, entre le département majoritaire et les communes minoritaires.

Il en est ainsi des représentants de la commune de Saint-Bon-Tarentaise. Leurs critiques concernent la politique d'investissement de la société. En début de période sous contrôle, notamment lors du conseil de surveillance du 18 février 2011, des interrogations portent sur la distribution sous forme de dividendes de la quasi-totalité des bénéfices de l'année précédente au détriment d'autres affectations comme l'investissement.

Lors du conseil de surveillance du 23 décembre 2011, de nouveaux échanges conduisent à un accord entre le département, la commune de Saint-Bon-Tarentaise et la S3V sur un plan d'investissement visant à remplacer des remontées mécaniques jugées « vieillissantes » sur le domaine de Courchevel. Des contreparties conséquentes sont alors demandées par la S3V avec une prolongation de la durée des contrats de délégation, un allongement des durées d'amortissement et une indemnisation par les collectivités au titre des équipements non amortis comptablement en fin de contrat, afin « d'assurer la pérennité de la société S3V ».

En fin de période sous contrôle, le sujet reste d'actualité puisque le maire de Saint-Bon-Tarentaise dénonce, dans un courrier joint au procès-verbal de la réunion du

21 avril 2015, le maintien des dividendes versés aux actionnaires¹⁷ au détriment, selon lui, du plan pluriannuel d'investissement acté en 2012 par avenant.

La commune des Allues exprime le même type de critiques. Lors d'une réunion du conseil de surveillance, le 21 décembre 2012, elle indique vouloir remettre en concurrence son contrat de délégation avec la S3V qui arrive à échéance en 2016. Lors de la même réunion, l'acquisition par la S3V d'une agence immobilière sur le secteur de Mottaret (agence de La Saulire), que soutient la commune, afin de maintenir l'offre d'hébergement, est explicitement « *subordonnée à une condition suspensive de la prolongation de la convention de la délégation de service public avec la commune* ». Le principe de cette acquisition ayant été voté lors du conseil de surveillance du 8 février 2013, la commune accepte de prolonger le contrat de DSP jusqu'en 2031.

1.2.5- L'assemblée générale des actionnaires

Durant la période sous revue, l'assemblée générale ordinaire s'est régulièrement réunie une fois par an.

L'assemblée générale extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts. Durant la période, elle s'est réunie trois fois, le 11 mars 2011 pour modifier le quorum du conseil de surveillance, le 23 avril 2013 pour allonger à cinq ans la durée des fonctions des membres du directoire puis le 25 avril 2014 pour ramener cette durée à quatre ans.

Globalement, durant la période sous revue, les résolutions soumises aux assemblées générales sont peu débattues et sont entérinées à l'unanimité. Au contraire du conseil de surveillance, les assemblées générales ne donnent pas lieu à des échanges sur les orientations que les actionnaires souhaiteraient donner à la société.

1.2.6- L'organisation interne

En 2017, la société comprend deux directions opérationnelles, l'une pour le site de Courchevel et La Tania, l'autre pour le secteur de Méribel-Mottaret, et trois directions support dans les domaines commercial, financier et des ressources humaines. Les directions opérationnelles recouvrent les services des pistes, des remontées mécaniques, des ventes et des installations de neige de culture.

L'organisation de l'entreprise a peu évolué durant la période sous revue, la principale évolution concernant le site de Courchevel et La Tania dont le service des remontées mécaniques a été doté en 2011 de deux directeurs chargés des remontées mécaniques, pour chacun des secteurs ouest et est.

Le fonctionnement des services repose sur de nombreux outils de pilotage, et a fait l'objet de différentes certifications de processus internes.

1.2.7- Les filiales

Sur la période examinée, la S3V contrôle trois filiales :

- ♦ la SARL Sommital (99,6 % de participation) dont l'objet est de réaliser des travaux d'ingénierie liés notamment à la sécurité des installations de remontées mécaniques et des pistes. Elle a notamment mis au point différents équipements qu'elle commercialise, tel le « Magnestick Kid » permettant d'assurer la sécurité des enfants à bord des télésièges et le « Back Rack » permettant d'accrocher des vélos tout terrain (VTT) aux télésièges ;

¹⁷ Alors que le résultat net de 2014 était de 4,79 M€, le niveau des dividendes n'a pas bougé et est resté à 4,43 M€.

- ♦ la SARL Affiniski (100 % de participation) dénommée EURL du Nivolet jusqu'en 2013, dont l'objet est d'acquérir et de rénover des biens immobiliers d'hébergement touristique destinés à la location. Cette société détient par ailleurs 100 % du capital de l'agence immobilière de La Saulire, acquise en 2014. La SARL Affiniski a été cédée en 2016 à une autre SEM départementale (Savoie stations ingénierie touristique) ;
- ♦ l'EURL Le Plan des mains (100 % de participation), qui exploite un bar-restaurant d'altitude localisé sur le domaine.

Le poids des filiales dans le « groupe » S3V reste limité. En 2016, la part du chiffre d'affaires net de ces filiales (3,81 M€) dans le chiffre d'affaires net global du groupe (67,63 M€) s'est ainsi établie à 5,6 %. Cette part oscille entre 3,5 % et 5,8 % sur la période examinée et a plutôt eu tendance à se renforcer :

Tableau 3 : Evolution du chiffre d'affaires net du groupe

En M€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Sommital	1,31	0,79	1,87	0,75	1,13	1,06	0,75	1,26
Le Nivolet puis Affiniski (2014)	0,20	0,27	0,36	0,32	0,34	0,52	0,49	0,43
Agence immobilière de La Saulire						0,93	0,80	1,00
Le Plan des mains	1,02	0,95	1,12	1,08	1,10	1,19	1,21	1,12
Total filiales	2,53	2,01	3,35	2,15	2,57	3,70	3,25	3,81
Total groupe	59,35	57,95	57,96	59,95	64,33	65,55	64,46	67,63
% / total groupe	4,3 %	3,5 %	5,8 %	3,6 %	4,0 %	5,6 %	5,0 %	5,6 %

Source : rapports annuels de gestion du groupe

Mis à part Le Plan des mains en tout début de période, et Sommital et Affiniski sur le seul exercice 2016, les filiales sont bénéficiaires. Mais leur contribution au résultat net global du groupe est marginale : 0,16 M€ (soit 2,8 %) en 2016, pour un résultat net global du groupe de 5,62 M€. Par ailleurs, l'endettement des filiales en 2015, inférieur à 3 M€, représentait moins de 7 % de l'endettement consolidé du groupe (44 M€).

Le seul fait notable est l'augmentation de 2,5 M€ du capital social de Sommital en 2013, par capitalisation du compte courant détenu par la S3V. Cette opération a porté son capital à 2,53 M€ afin de permettre un développement sécurisé de ses activités et de couvrir ponctuellement son besoin en fonds de roulement. Plusieurs réductions de capital sont intervenues ultérieurement au profit de la S3V, et la filiale a été en définitive absorbée par la S3V le 14 août 2017 dans le cadre d'une transmission universelle de patrimoine.

1.2.8- Les conventions réglementées

Les mandataires sociaux ou actionnaires d'une SEM peuvent conclure des conventions, actes ou contrats avec celle-ci à condition de se soumettre à la procédure des conventions réglementées, prévue par l'article L. 225-86 du code de commerce. Ces conventions doivent en particulier faire l'objet d'une autorisation préalable du conseil de surveillance puis d'un vote de l'assemblée générale des actionnaires après audition d'un rapport spécial des commissaires aux comptes. L'objectif de la réglementation est d'éviter que la société ne consente, sans l'approbation des autres associés, des avantages spécifiques à certaines personnes qui lui sont liées.

Les rapports spéciaux des commissaires aux comptes sur ces conventions réglementées en mentionnent cinq durant la période sous revue comme suit :

Tableau 4 : Conventions réglementées

Conventions en cours en 2016	Objet	Incidences financières (en €)
Méribel Alpina, SETAM et SEVABEL	Répartition des produits du domaine relié des Trois Vallées	+ 9 228 662
Savoie stations participations	Prestations de services administratifs ¹⁸	+ 28 550
Sommital	Prestations de services	+ 16 805
EPIC Méribel tourisme	Partenariat commercial	- 15 250
EPIC Courchevel tourisme	Fonds de concours exceptionnel de la S3V à des actions de promotion et communication	- 70 000

Source : rapports spéciaux CAC

Le principal enjeu concerné est celui de la répartition des produits du domaine relié des Trois Vallées, qui sera évoquée *infra*. A deux reprises toutefois, en 2012 et 2015, l'approbation préalable de la convention de répartition des produits a été omise.

2- LES DELEGATIONS DE SERVICE PUBLIC

Le développement des domaines skiables de Courchevel et de Méribel a conduit la S3V à gérer à ce jour six contrats de délégation de service public, dont les principales caractéristiques sont récapitulées au tableau suivant.

Ces différents contrats ont fait l'objet de onze avenants, qui ont notamment conduit à un alignement de leur terme sur l'échéance de la délégation départementale, en 2030.

¹⁸ Jusqu'en 2014, cette convention comprenait, en charge, le détachement d'un cadre de Savoie stations participations sur le poste de président du directoire de la S3V (Claude FAURE).

Tableau 5 : Contrats de DSP

Objet	Délégant	Délégataire	Début du contrat	Fin du contrat	Durée
Courchevel 1850/1550/Le Praz					
Remontées mécaniques	Département	S3V	28/07/2000	2030	30 ans
Aménagement et entretien des pistes	Commune (Saint-Bon)	SPTV	19/07/2000	2008	
		S3V	06/10/2000	2008	
			18/09/2008	2009	
			24/07/2009	2010	
			10/12/2010	2011	11 ans
		S3V	28/11/2012	2030	18 ans
Remontées mécaniques, aménagement et entretien des pistes sur le secteur PBC ¹⁹	Commune (Saint-Bon)	SPTV	07/11/1991	2009	
			06/10/2000	2017	
		S3V	16/10/2000	2017	26 ans
			28/11/2012	2030	39 ans
Courchevel 1650 (Moriond)					
Remontées mécaniques, aménagement et entretien des pistes	Commune (Saint-Bon)	STM ²⁰	17/06/1988	2006	
			06/02/1995	2012	
			29/12/2000	2017	
		S3V	11/07/2003	2017	29 ans
			28/11/2012	2030	42 ans
Courchevel La Tania					
Remontées mécaniques, aménagement et entretien des pistes	Commune (La Perrière)	SPTV	03/11/1989	2019	
		S3V	06/10/2000	2019	30 ans
			21/02/2013	2030	41 ans
Méribel Mottaret					
Remontées mécaniques, aménagement et entretien des pistes	Commune (Les Allues)	SPTV	11/07/1991	2016	
		S3V	06/10/2000	2016	25 ans
			27/05/2013	2031	40 ans

Source : S3V

L'ensemble de ces contrats doit être examiné de façon globale pour diverses raisons :

- ♦ en premier lieu, l'exploitation du domaine skiable et la tarification obéissent à une segmentation par vallées, conforme aux pratiques des skieurs, et non selon les différents secteurs délégués. Il n'y a donc pas de tarifs ni de recettes individualisées pour chaque secteur, et la S3V doit dès lors se concerter avec l'autre exploitant de la vallée de Méribel (Méribel Alpina) pour déterminer le tarif qui lui est applicable ;
- ♦ en second lieu, si les charges d'exploitation relatives aux remontées mécaniques de la vallée de Courchevel peuvent être isolées par secteur, les autres charges, en particulier d'entretien des pistes, sont gérées globalement par la S3V sans distinction de secteurs ;
- ♦ en troisième lieu, le contrat relatif aux pistes de Courchevel 1850/1550/Le Praz ne dispose pas, comme indiqué précédemment, de recettes propres et son exécution dépend du contrat relatif aux remontées mécaniques.

La S3V doit surmonter la complexité juridique issue de la coexistence et de l'imbrication de nombreux contrats et la combiner avec l'efficacité technique et commerciale. Dans ce contexte, la S3V a mis en place un dispositif de clés de répartition des produits et charges fonctionnant sur la base du nombre de passages par équipement de remontée, prenant en compte sa localisation et sa puissance, et permettant une ventilation entre les deux vallées de Courchevel et Méribel-Mottaret puis au sein de différents secteurs, comme suit :

¹⁹ Le secteur PBC (Pralong, Bellecôte et Cospillot) est une enclave dans le domaine skiable de Courchevel 1850/1550/Le Praz.

²⁰ STM : société des téléskis de Moriond.

Tableau 6 : Clés de répartition des produits et charges

Domaines skiables et secteurs	
Courchevel	63,69 %
<i>Dont 1850/1550/Le Praz</i>	65,64 %
<i>1650 (Moriend)</i>	16,62 %
<i>PBC</i>	2,77 %
<i>La Tania</i>	14,97 %
Mottaret	36,31 %

Source : comptes rendus annuels à la collectivité (CRAC)

Ce dispositif, perfectible, permet néanmoins de disposer de données relatives à chaque contrat afin de rendre compte de leur gestion aux différentes autorités organisatrices délégantes.

Compte tenu de l'importance de cette ventilation pour l'appréciation des contributions des différents secteurs, il conviendrait cependant que ces clés de répartition soient spécifiées, dans leur principe comme dans leur niveau, dans chacun des contrats de délégation.

2.1- La répartition des compétences et la juxtaposition des délégations

La spécificité de la répartition des compétences sur l'ensemble du domaine a pour pendant une articulation complexe des contrats des différents secteurs, dans l'espace comme dans le temps.

2.1.1- La compétence dérogatoire du département avec un contrat unique de longue durée

Le département de la Savoie exerce directement la compétence du service des remontées mécaniques sur le secteur de Courchevel 1850/1550/Le Praz.

Le contrat de délégation en vigueur durant la période sous revue entre le département et la S3V a été signé le 28 juillet 2000 pour une durée de 30 ans. Le département apporte les équipements qu'il gère en direct jusqu'alors et confie à la nouvelle SEM le soin de les renouveler, de réaliser quelques investissements complémentaires et d'en assurer l'exploitation. Le contrat ne prévoit pas d'investissements nouveaux d'extension du domaine skiable. Le contrat articule donc un affermage des biens existants, avec un régime de concession pour ce qui concerne les biens réalisés par le délégataire postérieurement à la prise d'effet de la convention. Cette articulation ne soulève aucune difficulté ainsi que la jurisprudence l'a confirmé²¹.

Le contrat était donc toujours en vigueur au début de la période sous revue. Avant celle-ci, deux avenants techniques de 2001 et 2003, avaient actualisé et fixé pour la durée du contrat l'échéancier annuel de la redevance d'affermage due au département.

Un nouvel avenant du 28 janvier 2013 a modifié le contrat initial en révisant le volume initial des investissements et en instituant un comité de suivi du programme pluriannuel d'investissement. Il apporte en outre des précisions quant aux méthodes d'amortissement applicables aux biens inclus dans le périmètre de la délégation et au régime de dévolution des biens à l'échéance normale du contrat.

²¹ Décision CE 6 mai 1991 syndicat intercommunal du bocage : « aucune disposition de nature législative ou réglementaire ne s'oppose à ce qu'un syndicat intercommunal concède au fermier chargé de l'exploitation de son réseau d'assainissement des eaux la réalisation et l'exploitation d'une nouvelle partie du réseau ».

2.1.2- Les compétences de la commune de Saint-Bon-Tarentaise avec divers contrats et de multiples avenants

La commune de Saint-Bon-Tarentaise (Courchevel depuis le 1^{er} janvier 2017) était autorité organisatrice :

- ♦ du service des pistes uniquement sur le secteur de Courchevel 1850/1550/Le Praz²² ;
- ♦ du service des remontées mécaniques et des pistes sur le secteur de Pralong/Bellecôte/Cospillot (PBC), enclavé dans le secteur précédent ;
- ♦ du service des remontées mécaniques et des pistes sur le secteur de Courchevel 1650 (Moriond).

Elle en a délégué l'exécution sous la forme de trois contrats de concession conclus respectivement les 19 juillet 2000 pour 8 ans, 7 novembre 1991 (18 ans) et 17 juin 1988 (18 ans). Différents avenants ont amendé ces trois contrats de 1995 à 2008 afin d'apporter des modifications techniques aux programmes, de substituer la S3V aux délégataires précédents (SPTV ou STM) ou d'allonger leur durée en contrepartie d'équipements nouveaux.

Dans son précédent rapport, la chambre avait souligné l'irrégularité de certains avenants techniques de 2005 à 2007, notamment relatifs à l'alimentation en eau du domaine skiable et à la création d'une réserve collinaire située sur le secteur de Courchevel 1650 (Moriond), cet aménagement visant à satisfaire, au-delà de la production de neige artificielle, les besoins d'alimentation en eau potable de la commune, soit un objet étranger aux contrats de délégation et en contradiction avec l'article L. 1411-2 du CGCT²³.

Depuis 2009, de nouvelles prolongations sont intervenues. Par avenant du 28 novembre 2012, le contrat portant sur les secteurs PBC et Courchevel 1650 (Moriond), est prolongé de 13 ans, l'alignant ainsi sur le contrat « pilote » du département (2030). Celui relatif aux pistes de Courchevel 1850/1550/Le Praz est remplacé à la même date par un nouveau contrat à l'échéance de 2030 également.

2.1.3- La compétence de la commune de La Perrière sur le secteur de La Tania

La commune de La Perrière (Courchevel depuis le 1^{er} janvier 2017) était autorité organisatrice du service des remontées mécaniques et des pistes sur le secteur de La Tania. Le contrat de délégation au profit de la régie départementale du service public des Trois Vallées (SPTV) transféré à la S3V, a été signé le 3 novembre 1989 pour une durée de 30 ans.

Un avenant du 21 février 2013 a introduit un nouveau plan d'investissement, modifié le régime des biens en fin de contrat et les méthodes d'amortissement, et porté le terme à 2030.

Ce domaine skiable connaît une situation particulière. En effet, historiquement lors de sa création, la commune y est autorité organisatrice sur des terrains dont la propriété doit être transférée au département, par l'effet du contrat d'aménagement de la ZAC. En outre, le contrat indique que « *la désignation d'un nouveau concessionnaire ou fermier sera effectuée après concertation avec le département* » et que celui-ci « *aura un droit de préférence sur le renouvellement de la convention* ». Comme le souligne le département, il ne pourrait plus aujourd'hui se prévaloir de ces clauses, notamment au regard des règles de concurrence, mais cela montre son implication particulière à l'origine de la station.

²² Le service d'aménagement et d'entretien des pistes comprend les travaux d'enneigement, damage, balisage et sécurisation des pistes de ski alpin et les travaux relatifs aux pistes de vélo tout terrain (VTT) pour l'été.

²³ Article L. 1411-2 du CGCT : « *les conventions de délégation de service public ne peuvent contenir de clauses par lesquelles le délégataire prend à sa charge l'exécution de services ou de paiements étrangers à l'objet de la délégation* ».

2.1.4- La compétence de la commune des Allues

La commune des Allues est autorité organisatrice du service des remontées mécaniques et des pistes sur le secteur de Mottaret. Son exploitation est l'objet de deux contrats distincts :

- ◆ un contrat de délégation à la S3V, signé le 11 juillet 1991 avec la régie départementale du service public des Trois Vallées (SPTV,) pour une durée de 25 ans. Il a été prolongé de 15 ans par un avenant du 27 mai 2013 révisant le plan d'investissement, les méthodes d'amortissement et le régime des biens en fin de contrat, et mettant en place une redevance d'occupation du domaine public au profit de la commune ainsi qu'un suivi de la réalisation des investissements ;
- ◆ une délégation de service public conclue avec Méribel Alpina, société par actions simplifiée (SAS) filiale à 100 % du groupe Compagnie des Alpes.

En l'absence de tarification propre au secteur de Mottaret, un dispositif de répartition des recettes du forfait vallée de Méribel est mis en place entre les deux opérateurs.

Sans qu'il soit présenté comme tel, le contrat avec la S3V combine l'affermage des biens existants avec la concession pour les biens réalisés par le délégataire. Cette articulation est similaire à celle du département avec la S3V à la différence qu'il n'existe pas de redevance d'affermage autre que le transfert du service de la dette.

En conclusion, l'examen des différents contrats de délégation et de leurs avenants illustre l'enchevêtrement des territoires et des compétences. Dans ce contexte, l'autorité départementale a joué un rôle prépondérant, allant parfois même au-delà de son périmètre d'autorité organisatrice. L'harmonisation et la rationalisation de cette gestion complexe par un alignement progressif sur l'échéance du contrat départemental en 2030 a cependant entraîné des durées totales de délégation parfois très longues.

2.2- Les données initiales des contrats

Dans sa rédaction en vigueur à l'époque des divers contrats de concession conclus par la S3V, le code du tourisme précisait les conditions d'équilibre permettant d'en assurer la régularité. Aux termes de l'article L. 342-3, les durées choisies devaient résulter du lien entre des investissements identifiés et valorisés, et une exploitation prévisionnelle permettant de les financer et de les amortir suivant un plan défini au préalable²⁴.

La chambre a examiné les contrats initiaux. Il en ressort que les durées prévues sont, en quasi-totalité, très longues, voire excessives (de 18 à 30 ans)²⁵. De plus, l'insuffisante précision des paramètres d'investissement, d'exploitation et d'amortissement ne pouvait conduire les autorités départementale et communales à déterminer le niveau prévisionnel de rentabilité des contrats et les conditions de l'équilibre requis.

²⁴ Article L. 342-3 du code du tourisme : « la durée des contrats est modulée en fonction de la nature et de l'importance des investissements consentis par l'aménageur ou l'exploitant. Elle ne peut excéder dix-huit ans que si elle est justifiée par la durée d'amortissement technique ou lorsque le contrat porte sur des équipements échelonnés dans le temps. Elle ne peut, en aucun cas, être supérieure à trente ans ». Cette durée maximale a été abrogée (à compter du 1er janvier 2005) par l'ordonnance n°2004-1391 du 20 décembre 2004 modifiant le code du tourisme qui dispose qu'il n'existe plus depuis lors de durée maximale.

²⁵ Arrêt CE 8 avril 2009 commune d'Olivet confirmant le principe de la liberté d'accès des opérateurs économiques aux contrats de délégation de service public et de la transparence des procédures de passation.

2.2.1- Les échéanciers d'investissement

Pour le contrat « pilote » avec le département, l'échéancier prévisionnel des investissements aboutit, sur la période, à un total de 136,21 M€ dont 85,8 M€ au titre de la reconstruction des équipements. Les autres investissements visent à assurer le maintien de l'exploitation avec en particulier le renouvellement périodique du dispositif de billetterie. Les investissements s'échelonnent avec quelques pics observés sur plusieurs années (2007, 2012, 2015 et 2025) comme l'indique le tableau ci-dessous. La programmation ne paraît pas s'inscrire dans un projet global de l'autorité délégante, et s'apparente à une succession d'opérations de reconstruction et de maintien du parc en l'état d'ici l'échéance maximale de 30 ans.

Tableau 7 : Echancier prévisionnel initial des investissements de 2001 à 2030

En M€ HT ²⁶	Renouvellement et construction d'équipements		Autres investissements ²⁷	Total
2001	Remplacement télésiège Cave des Creux	0,76	1,68	2,44
2002	Agrandissement télési Bellecôte et installation billetterie mains libres	2,43	1,68	4,11
2003		0,00	1,68	1,68
2004	Reconstruction télésiège Dou du Midi	3,20	1,68	4,88
2005	Reconstruction télécabine Grangettes et aménagement liaison Croisette	5,34	1,68	7,02
2006		0,00	1,68	1,68
2007	Reconstruction télécabine Le Praz et télébenne Jardin d'enfants	9,15	1,68	10,83
2008		0,00	1,68	1,68
2009		0,00	1,68	1,68
2010	Remplacement billetterie mains libres	1,52	1,68	3,20
2011	Reconstruction télésiège Rocher de l'Ombre	3,20	1,68	4,88
2012	Reconstruction télécabine Les Chenus et télési Loze	10,21	1,68	11,89
2013	Reconstruction télésiège Creux Noirs	3,81	1,68	5,49
2014		0,00	1,68	1,68
2015	Reconstruction télécabine Jardin alpin	9,91	1,68	11,59
2016	Reconstruction télésiège Plantrey	5,34	1,68	7,02
2017		0,00	1,68	1,68
2018	Reconstruction télésiège Biolley et remplacement billetterie mains libres	6,86	1,68	8,54
2019		0,00	1,68	1,68
2020	Reconstruction télésiège Aiguille du Fruit	4,27	1,68	5,95
2021		0,00	1,68	1,68
2022		0,00	1,68	1,68
2023	Reconstruction télésiège Suisses	3,81	1,68	5,49
2024		0,00	1,68	1,68
2025	Reconstruction télécabine Verdons et téléphérique Saulire	14,48	1,68	16,16
2026	Remplacement billetterie mains libres	1,52	1,68	3,20
2027		0,00	1,68	1,68
2028		0,00	1,68	1,68
2029		0,00	1,68	1,68
2030		0,00	1,68	1,68
Total		85,81	50,40	136,21

Source : contrat de DSP avec le département

²⁶ Conversion en euros sur la base de la valeur du franc en 2000.

²⁷ Selon les termes du contrat : « mise en conformité des appareils de remontées mécaniques, bâtiments autres que ceux associés aux remontées mécaniques, matériels et outillages, véhicules, matériels informatiques, divers ». Pour ces investissements, le contrat prévoit une moyenne annuelle comprise entre 1,52 M€ HT et 1,83 M€ HT, soit une médiane de 1,68 M€ HT.

Pour les contrats avec la commune de Saint-Bon-Tarentaise, aucune définition ou programmation des investissements n'a été présentée. Seul le contrat relatif à Courchevel 1650 (Moriond) fait état de quelques projets « à titre indicatif » et d'un engagement du délégataire de l'époque de réaliser un montant minimal annuel d'investissement égal à 15 % du produit hors taxe des remontées mécaniques, net d'un certain nombre de déductions²⁸.

Dans la délégation conclue avec la commune de La Perrière, l'échéancier prévisionnel des investissements apparaît très insuffisant, se limitant aux trois premières années du contrat, sans aucun chiffrage :

Tableau 8 : Echéancier prévisionnel initial des investissements

	Construction d'équipements
1989	Télési du Gros Murger
1990	Télési débutant
1990	Télécabine
1991	Télési Stade
1991	Télesiège du Dou des Lanches

Source : contrat de DSP avec La Perrière

Enfin, celui de la commune des Allues ne couvre que les sept premières années et inclut sans justification la dernière année du précédent contrat (1990 pour un montant de 1,29 M€). Son montant est de 26,28 M€ avec essentiellement le remplacement d'une télécabine (Le Pas du Lac pour 8,70 M€) :

Tableau 9 : Echéancier prévisionnel initial des investissements de 1990 à 1997

Investissements (En M€ HT)	1990 ²⁹	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	Total
Travaux d'aménagement des pistes	0,38	0,43	0,46	0,46	0,46	0,46	0,61	0,61	3,87
Télesiège Mont de la Chambre		2,44	0,46						2,90
Aménagement Saulire sud				2,29	2,13	0,61			5,03
Remplacement télécabine Pas du Lac						0,46	4,12	4,12	8,70
Equipement du Mont de la Challe						1,52			1,52
Travaux d'enneigement automatique	0,91	2,13	0,46	0,76					4,26
Total	1,29	5,00	1,38	3,51	2,59	3,05	4,73	4,73	26,28

Source : contrat de DSP avec Les Allues

Ces diverses situations montrent la difficulté, pour les parties, à établir une programmation à long terme, ce qui peut s'avérer complexe s'agissant d'une activité sujette à la fluctuation des pratiques touristiques et sportives. La chambre rappelle néanmoins que l'article précité L. 342-3 du code du tourisme en faisait pourtant une obligation dès l'origine des contrats.

Ceci conforte surtout le constat de durées contractuelles excessives et inadaptées à cette double réalité. Des contrats plus courts auraient donc dû être privilégiés au moment de la mise en place des délégations.

²⁸ Ces déductions concernent la répartition du produit des forfaits liés au domaine relié des Trois Vallées entre ses différents exploitants, les redevances départementales et communales et la participation de la S3V à l'aménagement de la route nationale n°90 desservant la Tarentaise.

²⁹ Dernière année pleine du précédent contrat qui avait été conclu en 1971 entre Les Allues et le département de la Savoie.

2.2.2- Les comptes prévisionnels

Au début des contrats, seul celui avec le département disposait d'un compte d'exploitation prévisionnel, aucun des contrats communaux ne présentant de prospective d'évolution des produits et des charges. Dans ces conditions, les autorités délégantes communales n'ont pu apprécier correctement l'équilibre économique des contrats dans leur totalité.

De plus, le compte d'exploitation prévisionnel à l'appui du contrat départemental ne couvre qu'une période courant jusqu'en 2018, et intègre l'activité des remontées mécaniques et l'aménagement et entretien de pistes qui relèvent d'un autre contrat passé avec la commune de Saint-Bon-Tarentaise.

2.2.3- Les plans d'amortissement

A leur origine, aucun des contrats communaux ne comprend de dispositions relatives à l'amortissement des équipements à réaliser. Le contrat départemental n'est pas non plus explicite à ce sujet. Seuls les comptes rendus d'activité produits ultérieurement intègrent des informations sur le mode d'amortissement des biens et les durées retenues. Quoi qu'il en soit, leur absence aux contrats initiaux demeure une insuffisance interdisant une nouvelle fois à l'autorité délégante de faire le lien entre investissement, exploitation et amortissement.

2.2.4- Les autres insuffisances

A l'exception de celui avec le département, aucun contrat initial ne prévoit pour les communes de redevance d'occupation du domaine public alors que toute occupation ou utilisation du domaine public d'une personne publique doit donner lieu au paiement d'une redevance, conformément à l'article L. 2125-1 du code général de la propriété des personnes publiques (CG3P)³⁰. Les droits de passage gratuits mis en place par les contrats communaux ne pouvaient en aucune manière se substituer à cette redevance obligatoire.

Les contrats initiaux passés avec les communes de La Perrière et des Allues montrent aussi plusieurs insuffisances quant au régime des biens : inventaire des biens non annexé au contrat, absence de distinction des biens de retour et de reprise, valeur des biens non précisée et renvoyée « à dire d'expert » en fin de contrat, biens construits par le concessionnaire devant être remis dans des conditions alternatives laissées au libre choix du concessionnaire. Il faudra attendre des avenants pour régulariser cette situation.

Enfin, les contrats initiaux conclus avec les communes de La Perrière et des Allues prévoient une prise en charge substantielle par celles-ci des dépenses d'investissement. La commune de La Perrière doit ainsi contribuer à hauteur de 50 % des dépenses d'investissement à l'aménagement des pistes. Celle des Allues est appelée en cofinancement des travaux d'enneigement automatique en vertu du cahier des charges, annexé au contrat, pour un montant de 1,67 M€ sur un total prévisionnel de 4,26 M€.

Sur ce point également, des avenants ont régularisé cette situation mais partiellement. En effet, il existe encore une prise en charge par la commune des Allues, du coût de la création et de l'entretien des pistes de ski de fond et des chemins piétonniers du domaine skiable, figurant dans les obligations contractuelles de la S3V.

³⁰ Article L. 2125-1 du CG3P : « toute occupation ou utilisation du domaine public d'une personne publique mentionnée à l'article L. 1 donne lieu au paiement d'une redevance sauf lorsque l'occupation ou l'utilisation concerne l'installation par l'Etat des équipements visant à améliorer la sécurité routière ou nécessaires à la liquidation et au constat des irrégularités de paiement de toute taxe perçue au titre de l'usage du domaine public routier ».

Comme la jurisprudence l'a établi, les concessions peuvent prévoir une rémunération mixte composée de tarifs à la charge des usagers et de subventions de l'autorité délégante à condition que ce complément reste limité et ne fasse pas disparaître le risque d'exploitation que doit assumer le concessionnaire³¹. Or les travaux relatifs aux pistes de ski de fond et aux chemins piétonniers, entièrement financés par la commune, ne peuvent figurer au contrat sous ces conditions et pourraient être requalifiés en marchés publics.

2.2.5- Le cas particulier du contrat des pistes de Courchevel 1850/1550/Le Praz

L'économie du contrat communal des pistes de Courchevel 1850/1550/Le Praz est atypique puisqu'il ne comporte aucune ressource pour financer les charges liées à la délégation qu'il met en œuvre. Les comptes rendus d'activité présentent ainsi systématiquement un déficit d'exploitation :

Tableau 10 : Résultat d'exploitation contrat des pistes 1850/1550/Le Praz

En M€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	- 6,57	- 6,18	- 5,53	- 5,82	- 6,57	- 6,62	- 6,44	- 6,38

Source : CRAC

Cette situation n'est cependant qu'apparente puisque, dans les faits et suivant le principe selon lequel « *la montée paye la descente* », les recettes de remontées mécaniques sont appelées afin de financer le service des pistes. Le reversement est juridiquement organisé entre l'opérateur des remontées et celui des pistes dans le cadre des différents contrats.

Indépendamment du particularisme de ce contrat, deux aspects en apparaissent critiquables.

Le premier tient au fait que, pour Courchevel 1850/1550/Le Praz, la S3V, en tant qu'opérateur des remontées et des pistes, opère une compensation entre un contrat excédentaire et un contrat déficitaire, sans faire apparaître dans ses comptes rendus d'activité aux autorités délégantes la contribution de l'un à l'autre. Surtout, le compte d'exploitation consolidé qu'elle produit par ailleurs n'est pas cohérent avec le rapprochement entre les comptes d'exploitation séparés, faisant apparaître un écart de 1,35 M€ non justifié :

Tableau 11 : Comptes d'exploitation remontées mécaniques et pistes 2016

En M€	CRAC 2016 département(re montées mécaniques)	CRAC 2016 commune (pistes)	Total	CRAC 2016 consolidé	Ecart
Production	26,61	0,29	26,90	26,84	0,06
Achats et approvisionnements	0,31	0,70	1,01	0,86	0,15
Autres achats et charges externes	6,08	0,52	6,60	6,45	0,15
Valeur ajoutée	20,22	- 0,93	19,29	19,53	- 0,24
Impôts et taxes	1,15	0,12	1,27	1,24	0,03
Charges de personnel	8,12	3,80	11,92	11,12	0,80
Personnel extérieur	0,00	0,07	0,07	0,10	- 0,03
EBE	10,95	- 4,92	6,03	7,07	- 1,04
Reprises sur amortissements et provisions	0,13	0,00	0,13	0,13	0,00
Autres produits de gestion courante	0,07	0,11	0,18	0,39	- 0,21
Dotations aux amortissements et provisions	3,42	1,57	4,99	4,65	0,34
Transfert de charges	0,24	0,00	0,24	0,00	0,24
Autres charges de gestion courante	0,10	0,00	0,10	0,10	0,00
Résultat d'exploitation	7,87	- 6,38	1,49	2,84	- 1,35

Source : CRAC

³¹ CE 30 juin 1999 SMITOM, CE 7 novembre 2008 département de la Vendée et CE 5 juin 2009 société Avenance enseignement et santé.

L'absence de cette information peut être préjudiciable lors la remise en concurrence de la délégation de service public. Il est donc nécessaire que les deux contrats soient clairement isolés et qu'apparaisse dans les comptes la contribution des remontées mécaniques aux pistes.

Le second réside dans l'absence de publicité préalable et de mise en concurrence, du fait du lien étroit entre les deux contrats, départemental et communal. L'autorité délégante ne l'a pas fait lors du contrat initial et il en sera de même lors de la conclusion d'un nouveau contrat en 2012.

2.3- L'exécution des contrats

2.3.1- De nombreux avenants

Au cours de la période sous revue, sept avenants aux différents contrats en vigueur ont été adoptés dont cinq correspondent à la mise en œuvre d'un plan complémentaire d'investissement pluriannuel, couvrant l'ensemble du domaine skiable géré par la S3V et conduisant, pour la plupart, à des prolongations de durées.

Ce plan est engagé avec la commune de Saint-Bon-Tarentaise et un avenant du 28 novembre 2012 concernant deux de ses contrats, le troisième (Courchevel 1850/1550/Le Praz pistes) étant remplacé par un nouveau contrat. Il se poursuit avec le contrat du département le 28 janvier 2013 puis avec les communes de La Perrière le 21 février 2013 et des Allues le 27 mai 2013.

Ces avenants ont été motivés par un alignement sur l'échéance du contrat « pilote » du département en 2030, date à laquelle pourrait alors être examinée la mise en cohérence des différentes autorités délégantes voire la conclusion d'un contrat unique par un groupement de celles-ci. Le report d'une telle mise en cohérence à une échéance lointaine témoigne de la difficulté à laquelle sont confrontés les différents acteurs pour régler une situation complexe, mais aussi de leur manque d'ambition à cet égard.

Par ailleurs, ce report a induit des allongements de durées de certains contrats qui sont très critiquables. Même si la limite ferme de 30 ans pour les délégations de service public n'était plus opposable en 2013³², les dispositions de l'article L. 1411-2 du CGCT et le principe selon lequel « *les conventions de délégation de service public doivent être limitées dans leur durée* » et faire périodiquement l'objet d'une mise en concurrence, auraient dû prévaloir.

2.3.1.1- Le plan complémentaire d'investissement pluriannuel

Comme le montre le tableau ci-dessous au titre du contrat « pilote » du département, le niveau des recettes de remontées mécaniques a connu un fléchissement sur la période puis une forte baisse à compter de 2008. Les écarts avec les prévisions se sont ainsi considérablement accrus, dans un contexte de concurrence accrue entre les stations de sports d'hiver.

Tableau 12 : Recettes de remontées mécaniques DSP Courchevel 1850/1550/Le Praz

En M€	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Prévision	22,46	23,20	23,96	24,74	25,52	26,18	26,83	27,50	28,16	28,81	29,68
Réalisation	23,22	24,55	24,07	23,56	24,24	23,50	24,11	23,37	21,93	21,47	22,36
Ecart	0,76	1,35	0,11	- 1,18	- 1,28	- 2,68	- 2,72	- 4,13	- 6,23	- 7,34	- 7,32

Source : S3V

³² La durée maximale de 30 ans a été abrogée (à compter du 1er janvier 2005) par l'ordonnance n° 2004-1391 du 20 décembre 2004 modifiant le code du tourisme et qui dispose qu'il n'existe plus aujourd'hui de durée maximale.

Lors du conseil de surveillance du 23 décembre 2011, les différentes parties dont le département ont, pour cette raison, décidé d'accroître le montant des investissements afin d'accélérer la rénovation des équipements et de regagner des journées skieurs.

Au-delà de cet élément déclencheur, l'analyse des dépenses d'équipement antérieures fait apparaître un retard d'investissement, acté lors du conseil de surveillance précité. Ainsi, s'agissant du contrat « pilote » du département, un écart est observé, de son origine à 2011. Les investissements se sont en effet élevés à 22,84 M€, dont près de 11 M€ de 2009 à 2011, pour une prévision au contrat initial de 44,08 M€, soit un taux de réalisation d'environ 50 %.

Par opérations et comme détaillé au tableau suivant, différentes opérations de reconstruction n'ont pas été conduites, quelle que soit la nature des équipements concernés. Ainsi, les reconstructions des télécabines des Grangettes en 2005³³ et du Praz en 2007³⁴ n'ont pas été effectuées, au profit des seules opérations de maintenance :

Tableau 13 : Investissements contractuels réalisés sur la période 2001-2011

	Prévisions du contrat initial (2000)	En M€	Réalisations figurant dans les CRAC	En M€
2001	Remplacement télésiège Cave des Creux et autres ³⁵	2,44	Télécabine Jardin Alpin et autres	0,63
2002	Agrandissement télésiège Bellecôte, installation billetterie mains libres et autres	4,11	Autres investissements	1,13
2003	Autres investissements	1,68	Maintenance télésièges Cave des Creux et Aiguille du fruit et autres	1,68
2004	Reconstruction télésiège Dou du Midi et autres	4,88	Télésièges Cave des Creux, Dou du Midi et Aiguille du Fruit et télécabine Les Chenus	4,69
2005	Reconstruction télécabine Grangettes, aménagement liaison Croisette et autres	7,02	Billetterie mains libres, maintenance télécabines Grangettes et Le Praz et autres	2,49
2006	Autres investissements	1,68	Billetterie mains libres, maintenance télécabine Grangettes	0,41
2007	Reconstruction télécabine Le Praz et télébenne Jardin d'enfants et autres	10,83	Maintenance téléphérique Saulire	0,61
2008	Autres investissements	1,68	Autres investissements	0,33
2009	Autres investissements	1,68	Télécabine Jardin alpin, télésiège Gravelles et autres	0,64
2010	Remplacement billetterie mains libres et autres	3,20	Maintenance télécabines Grangettes et Jardin alpin, télésiège Loze, télésièges Plantrey et Biollay et autres	2,19
2011	Reconstruction télésiège Rocher de l'Ombre et autres	4,88	Maintenance télécabine Grangettes, télésièges Plantrey, Biollay, Aiguille du fruit, Suisses, Gravelles, Coqs, Marmottes, Tovets, télécabine Biollay et autres	8,04
Total		44,08		22,84

Source : contrat de DSP avec le département et CRAC

Selon la S3V, ce retard d'investissement s'inscrit dans le contexte particulier de la commune de Courchevel, des relations avec les habitants et de la question foncière. Il apparaît en effet qu'aux premières années du contrat ont correspondu les réflexions et travaux préalables à la transformation du plan d'occupation des sols (POS) en vigueur depuis 1996 en plan local

³³ La télécabine des Grangettes d'une longueur de 1 080 mètres a un moment de puissance modeste (6 098) et est la plus petite des 7 télécabines du domaine.

³⁴ La télécabine du Praz d'une longueur de 1 877 mètres a un moment de puissance élevé (12 550) et est la 5^{ème} télécabine du domaine en ordre décroissant.

³⁵ Selon les termes du contrat : « Mise en conformité des appareils de remontées mécaniques, bâtiments autres que ceux associés aux remontées mécaniques, matériels et outillages, véhicules, matériels informatiques, divers ». Pour ces investissements, le contrat prévoit une moyenne annuelle comprise entre 1,52 M€ HT et 1,83 M€ HT, soit une médiane de 1,68 M€ HT.

d'urbanisme (PLU), ce dernier ayant été approuvé en 2006 puis une nouvelle fois en 2011 après son annulation.

Dans un tel contexte, tout investissement, y compris de reconstruction, pouvait dès lors apparaître fragile. En outre, en l'absence de dispositions nouvelles en matière d'urbanisation et de réalisation de nouveaux hébergements, la S3V serait restée prudente sur la réalisation d'investissements de capacité.

Du point de vue des communes, et en particulier pour Saint-Bon-Tarentaise, le retard est lié à un arbitrage jugé défavorable entre le financement d'équipements et la distribution de dividendes, maintenue au même niveau sur la période indépendamment de l'évolution du résultat (voir au § 4.2.2.4 infra).

Quoi qu'il en soit et au-delà d'éléments de diagnostics différents, ce plan d'investissement a traduit une volonté commune de mettre l'accent sur une nouvelle phase de développement du parc des remontées mécaniques, objet des différentes délégations. A posteriori, le département fait observer qu'aujourd'hui, ce développement se concentre moins sur les remontées mécaniques et davantage sur des actions de diversification de l'activité.

2.3.1.2- La présentation du plan

L'avenant du 28 janvier 2013 passé avec le département modifie très sensiblement la programmation des investissements en portant leur montant sur la totalité du contrat à 159,06 M€ à l'horizon de 2030 au lieu de 136,21 M€ dans le contrat initial, soit un supplément significatif de 22,85 M€. A compter de 2012, année de démarrage de l'avenant, le montant des investissements sur la durée restante du contrat est de 110,21 M€ à l'horizon de 2030 au lieu de 92,13 M€ dans le contrat initial, soit un supplément de 18,08 M€. C'est donc essentiellement sur la partie du contrat à venir que l'effort est porté.

Les montants d'investissements ainsi affichés se révèlent toutefois surévalués.

Sur la période antérieure à la passation de l'avenant, les comptes rendus d'activité indiquent un montant réalisé de 22,84 M€ depuis le début du contrat, alors que l'avenant fait état d'un montant de 48,85 M€, soit un montant assez conforme à la prévision initiale (44,08 M€) :

Tableau 14 : Comparatif entre les investissements prévisionnels et réalisés (avenant signé)³⁶

En M€ HT	Prévision initiale (contrat initial)	Prévision modifiée par l'avenant de 2013	Ecart	Investissements réalisés (CRAC)	Ecart / prévision initiale	Ecart / prévision modifiée avenant
2001/2011	44,08	48,85	4,77	22,84	- 21,24	- 26,01
2012/2016	37,67	44,40	6,73	27,64	- 10,03	- 16,76
2017/2030	54,46	65,81	11,35			
Total	136,21	159,06	22,85	50,48		

Source : contrat de DSP avec le département, avenant de 2013 et CRAC

Cet écart provient de l'addition, sans justification, des investissements prévus au contrat de gestion des pistes, passé avec la commune de Saint-Bon-Tarentaise. Cette prise en compte a eu pour effet de ne pas faire apparaître dans l'avenant le sous-investissement constaté en matière de remontées mécaniques.

³⁶ Les montants indiqués sont en valeur 2000. Si le principe d'une actualisation de ces montants (en valeur 2030) est bien acté dans le contrat de délégation, ses modalités ne sont pas mentionnées. La chambre s'est donc limitée à prendre en compte les montants en valeur 2000.

La chambre souligne qu'une présentation consolidée, par la S3V, de ses divers investissements sur l'intégralité du domaine skiable peut être pertinente, par exemple lors des conseils de surveillance. Il reste qu'elle ne peut s'engager contractuellement sur la totalité de ces investissements auprès d'une autorité délégante, le département, concernée qu'au titre d'une partie d'entre eux.

En retraitant les données, il apparaît qu'il n'y a pas d'accélération du plan d'investissement pourtant annoncée par le délégataire (S3V) au département (- 3,16 M€ par rapport au contrat initial), comme le montre le tableau retraité :

Tableau 15 : Comparatif entre les investissements prévisionnels et réalisés (avenant corrigé)

En M€ HT	Prévision initiale (contrat initial)	Prévision modifiée par l'avenant de 2013	Ecart	Investissements réalisés (CRAC)	Ecart / prévision initiale	Ecart / prévision modifiée avenant
2001/2011	44,08	22,84	- 21,24	22,84	- 21,24	0
2012/2016	37,67	44,40	6,73	27,64	- 10,03	- 16,76
2017/2030	54,46	65,81	11,35			
Total	136,21	133,05	-3,16	50,48		

Source : contrat de DSP avec le département, avenant de 2013 et CRAC

La nouvelle programmation porte en partie sur des équipements non réalisés précédemment. Dès lors, l'avenant ne marque pas, à ce niveau, une nouvelle orientation visant à accroître la fréquentation du domaine skiable mais davantage une logique de rattrapage. La restauration de la remontée mécanique des Grangettes prévue en 2005 est ainsi reprise en 2016. Celle de la remontée mécanique du Praz prévue en 2007 est reprise en 2017. Seule une opération programmée tardivement en 2018 est avancée à 2012 dans la nouvelle programmation (remontée mécanique du Biollay) :

Tableau 16 : Comparatif des investissements prévisionnels (contrat initial / avenant 2013)

En M€ HT	Echéancier prévisionnel initial (contrat initial)		Nouvel échéancier prévisionnel (avenant n° 3)	
	Investissements	Montant	Investissements	Montant
2005	Reconstruction télécabine Grangettes, aménagement liaison Croisette et autres	7,02		
2007	Reconstruction télécabine Le Praz et télébenne Jardin d'enfants et autres	10,83		
2012	Reconstruction télécabine Les Chenus et téléski Loze et autres	11,89	Télesiège Biollay et autres	7,80
2016	Reconstruction télésiège Plantrey et autres	7,02	Télécabine Grangettes et télésiège 1550 et autres	17,40
2017	Autres investissements	1,68	Télécabine du Praz et autres	17,20
2018	Reconstruction télésiège Biollay et remplacement billetterie mains libres et autres	8,54	Autres investissements	0,70

Source : contrat de DSP avec le département et avenant de 2013

Aucune opération n'est non plus identifiée à compter de 2020, conduisant à ce que, pour plus de la moitié de la durée résiduelle (11 années sur 19 au total), il n'existe aucun projet identifié. Cette situation renvoie à nouveau au constat d'une durée maximale de « confort » non justifiée par des investissements précis.

Les dirigeants de la S3V expliquent que prévoir de manière précise des investissements, surtout sur une durée longue, s'apparente à un « exercice de style ». Cette position est également celle de la plupart des autorités délégantes. La chambre rappelle à cet égard que l'article L. 342-3 du code de tourisme, déjà dans sa formulation en vigueur à l'époque des avenants, en fait pourtant une obligation.

Enfin, l'examen des réalisations de 2012 à 2016 ne permet pas de constater l'accélération prévue, mais révèle un niveau inférieur aux objectifs du contrat initial. Il en résulte donc que sans correction d'ici 2030, le plan d'investissement conclu en 2013 devrait conduire à un montant inférieur de 19,92 M€ comme suit :

Tableau 17 : Comparatif entre les investissements prévisionnels et réalisés (avenant actualisé)

En M€ HT	Prévision initiale (contrat initial)	Prévision modifiée par l'avenant de 2013	Ecart	Investissements réalisés (CRAC)	Ecart / prévision initiale	Ecart / prévision modifiée avenant
2001/2011	44,08	22,84	- 21,24	22,84	- 21,24	0
2012/2016	37,67	27,64	- 10,03	27,64	- 10,03	0
2017/2030	54,46	65,81	11,35			
Total	136,21	116,29	- 19,92	50,48		

Source : contrat de DSP avec le département, avenant de 2013 et CRAC

Le plan complémentaire d'investissement pluriannuel s'est en pratique limité à un rattrapage partiel du retard pris par rapport au programme initial, très en deçà de la dynamique de développement affichée.

Le département souligne que la dynamique de développement, sur un domaine skiable, tient de plus en plus à d'autres investissements au-delà des remontées mécaniques (enneigeurs, hébergement, restauration). Il reste que le contrat de délégation passé avec la S3V ne concerne que les remontées mécaniques et que la chambre s'est prononcée au regard de ces obligations contractuelles.

Le nouveau contrat passé avec la commune de Saint-Bon-Tarentaise au titre des pistes présente les mêmes caractéristiques. S'il renforce la position de la commune, le nouveau contrat ne comporte pas de programmation des investissements pour toute sa durée, se limitant à une liste d'équipements assez vague, s'arrêtant en 2019 :

Tableau 18 : Echancier prévisionnel des investissements (contrat de 2012)

		En M€ HT
2012	Installation neige de culture et acquisition d'engins de damage	3,20
2013	Installation neige de culture et acquisition d'engins de damage	1,20
2014	Création de liaisons, installation neige de culture et acquisition d'engins de damage	2,30
2015	Installation neige de culture et acquisition d'engins de damage	1,20
2016	Installation neige de culture et acquisition d'engins de damage	1,20
2017	Installation neige de culture et acquisition d'engins de damage	1,20
2018	Travaux de piste et acquisition d'engins de damage	1,20
2019	Installation neige de culture et acquisition d'engins de damage	1,20

Source : contrat DSP du 28 novembre 2012 avec la commune de Saint-Bon

Il indique qu'une programmation sera établie ultérieurement à l'échéance de 2025 puis à celle de 2030.

En outre, un compte d'exploitation prévisionnel, en particulier en matière de recettes, fait défaut. Même s'il présente des durées d'amortissement, il reste difficile, comme pour le contrat précédent, d'établir le lien entre des investissements identifiés et valorisés d'une part, et une exploitation prévisionnelle permettant de les financer et de les amortir d'autre part. La prolongation adoptée de 18 ans ne repose donc sur aucune autre justification que l'alignement sur l'échéance du contrat départemental sur le même domaine de Courchevel 1850/1550/Le Praz.

2.3.1.3- Sa mise en œuvre

Le plan complémentaire d'investissement pluriannuel est mis en œuvre par divers avenants modifiant les volumes et les durées comme l'illustre le tableau suivant :

Tableau 19 : Avenants de prolongation de durée aux contrats initiaux

	Dates initiales et avenants	Echéances	Durées initiales et prolongations	Durées cumulées	Montants avenants 2012 (en M€)
Courchevel 1650 (Moriond)	1988	2006	18 ans		
	1995	2012	6 ans	24 ans	
	2000	2017	5 ans	29 ans	
	2012	2030	13 ans	42 ans	29,40
Courchevel PBC	1991	2009	18 ans		
	2000	2017	8 ans	26 ans	
	2012	2030	13 ans	39 ans	8,10
Courchevel La Tania	1989	2019	30 ans		
	2012	2030	11 ans	41 ans	16,00
Méribel Mottaret	1991	2016	25 ans		
	2013	2031	15 ans	40 ans	62,20

Source : contrats de DSP et avenants

Par un avis du 19 avril 2005 (n° 371 234), le Conseil d'Etat a estimé qu'un « *avenant ne doit pas modifier substantiellement un élément essentiel de la convention, tels que la durée de la convention, le volume des investissements, la nature des prestations, le risque d'exploitation* »³⁷. Or l'examen des différents avenants passés avec la S3V conduit la chambre à formuler des observations. En effet, les autorités délégantes ont justifié le recours à ces avenants en invoquant les dispositions conjointes des articles L. 1411-2 du CGCT et L. 342-3 du code de tourisme.

Au titre du premier article, la chambre considère que les conditions, prévues par celui-ci, permettant de prolonger par simple avenant et de manière dérogatoire la durée des contrats n'étaient pas réunies. La nécessité de maintenir une bonne exécution du service n'a pas été démontrée car aucun investissement n'avait de caractère d'urgence. Ensuite, l'impossibilité de prévoir les investissements concernés dans les contrats initiaux ne l'a pas été non plus dans la mesure où la plupart des contrats était défaillants en termes de programmation. Enfin, la difficulté à amortir les investissements sur la durée résiduelle des contrats n'est pas apparue opérante car les parties n'ont privilégié que la dimension comptable de l'amortissement. La jurisprudence administrative ³⁸a pourtant posé le principe suivant lequel « *la durée normale des investissements ne saurait se réduire par principe à la durée comptable* » mais qu'elle résulte de l'équilibre économique global du contrat lui permettant de dégager les ressources assurant la couverture des charges d'investissement et d'exploitation et permettant de dégager un bénéfice raisonnable. Ce principe a été confirmé par la directive européenne n° 2014-24-UE sur les contrats de concession, transposée en droit interne par l'ordonnance n° 2016-65 du 29 janvier 2016.

Au cas d'espèce, la S3V et les autorités délégantes n'ont pas examiné si chacun des contrats n'avait d'ores et déjà dégagé les marges de manœuvre permettant d'absorber les nouveaux investissements.

³⁷ Ces dispositions sont d'ailleurs toujours d'actualité puisque le décret n° 2016-86 du 1^{er} février 2016 relatif aux contrats de concession (article 36) indique qu'une « modification est considérée comme substantielle lorsqu'elle change la nature globale du contrat de concession ».

³⁸ CE 11 août 2009 maison Comba.

Au titre du second article³⁹, la possibilité de recourir à un avenant afin de prendre en compte de nouveaux investissements non présents dans les contrats initiaux ne conduit pas contrairement à ce qu'avancent la S3V et les autorités délégantes à l'allongement conjoint de leurs durées mais à l'unique possibilité d'indemniser le délégataire en fin de contrat dans le cas où ces investissements ne seraient pas amortis.

Il résulte de cette analyse que les volumes d'investissements nouveaux et les durées prolongées constituaient bien des modifications substantielles, pour lesquelles les collectivités délégantes auraient dû recourir à une procédure de publicité préalable et à une mise en concurrence.

Enfin, il convient de souligner que l'instauration, par avenants et pour tous les contrats, d'un montant minimum d'investissement égal à 22 % du produit des remontées mécaniques comptabilisé sur la période restant à courir (2012 à 2030⁴⁰) conduit à des montants variables d'investissement et ce, sans lien avec des durées d'ores et déjà fixées et sans que les avenants ne comportent de clauses d'ajustement.

2.3.1.4- L'introduction de dispositions relevant en principe des contrats initiaux

Comme indiqué ci-dessus, les avenants prévoient un montant minimum d'investissement. Pour le contrat départemental, ce montant ne peut être inférieur à un plancher correspondant aux investissements calculés pour la période 2020-2030 soit 39,61 M€. La non-réalisation de ces obligations peut conduire à des pénalités égales à 5 % du montant des investissements non réalisés sur une période variable selon les contrats.

Or l'article L. 342-2 du code du tourisme précise qu'un contrat de délégation doit comprendre dès son démarrage les obligations des parties et leurs participations financières (desquelles peuvent résulter des montants minimums et plancher d'investissement) ainsi que les pénalités ou sanctions applicables en cas de non-respect de ces obligations.

Enfin, il convient de souligner qu'au titre du contrat des pistes du secteur de Courchevel 1850/1550/Le Praz, la mise en place d'une obligation, assortie de pénalités, de consacrer 3 % du montant hors taxe du produit des remontées mécaniques comptabilisé sur la période 2012/2030⁴¹ à des investissements nouveaux sur les pistes, a donné lieu à un nouveau contrat en date du 28 novembre 2012 avec la commune de Saint-Bon-Tarentaise. Celui-ci a été conclu directement, sans avoir été précédé de mesures de publicité et de mise en concurrence.

2.3.1.4.1- Les durées d'amortissement

Permis par l'article 322-4-6 du plan comptable général, l'allongement des durées d'amortissement a été mis en place par la S3V à l'occasion du plan complémentaire d'investissement pluriannuel. Elle le justifie par un ajustement aux pratiques alors en vigueur de la profession mais surtout par la nécessité d'absorber l'amortissement d'investissements accrus.

³⁹ Article 342-3 du code du tourisme : « lorsque la durée résiduelle d'un contrat portant sur le service des remontées mécaniques (...) est insuffisante pour permettre l'amortissement normal d'investissements supplémentaires demandés par la personne publique délégante pour moderniser les infrastructures existantes, les parties peuvent convenir, par voie d'avenant, des conditions d'indemnisation du délégataire pour lesdits investissements qui ne seraient pas amortis au terme du contrat. La personne publique peut se faire rembourser tout ou partie du montant de cette indemnisation par le nouveau cocontractant désigné pour poursuivre l'exploitation du service ».

⁴⁰ 2031 pour le contrat des Allues.

⁴¹ Le produit est net des répartitions de recettes issues du domaine relié entre les divers exploitants, des redevances départementales et communales et de la participation au titre de l'aménagement de la route nationale n° 90.

Tous les avenants prennent acte de ces modifications. Dans les contrats avec les communes de La Perrière et des Allues, les durées relatives aux investissements les plus lourds (téléphériques, télécabines, télésièges) ont ainsi été portées à 30 ans en substitution de durées variables mais toutes inférieures ou égales à 23 ans auparavant, telles que la S3V les appliquaient dans ses inventaires.

Dès lors, l'allongement des durées d'amortissement a permis une prolongation significative des contrats de délégation, et la contrainte financière générée par la réalisation de nouveaux investissements n'a été compensée que par une minoration des dotations annuelles, sans mise en œuvre d'autres mesures d'optimisation de l'excédent d'exploitation ou d'affectation du résultat.

2.3.2- Les investissements

Comme indiqué *supra*, la plupart des contrats ont lié le niveau d'investissement à celui des recettes. En l'absence de comptes prévisionnels d'exploitation, l'étendue des obligations du délégataire est demeurée impossible à appréhender.

L'examen auquel il a été procédé conduit toutefois à constater une nette accélération sur la période, une répartition relativement homogène et la mise en place d'un suivi partenarial.

2.3.2.1- Une accélération sur la période

Une accélération intervient à compter de 2011, avant même la mise en œuvre des différents avenants, avec un quasi doublement de 8,03 M€ à 15,49 M€. La dynamique est ensuite maintenue, l'année 2012 représentant le montant le plus élevé de la période (28,66 M€). En 2016, ce niveau chute toutefois à 7,96 M€, soit un niveau analogue à ceux du début de période, marquant la fin d'un cycle de 5 ans qui a concentré l'essentiel de l'effort avec près de 100 M€. Les orientations données en 2011 par le conseil de surveillance et les autorités délégantes ont donc été mises en œuvre. La S3V déclare vouloir amorcer un nouveau cycle sur les années suivantes.

Tableau 20 : Investissements réalisés de 2009 à 2016

En M€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Courchevel 1850 remontées	0,64	2,19	8,04	7,90	1,20	17,40	0,60	0,54	38,51
Courchevel 1850 pistes	2,03	2,30	1,02	3,00	1,60	2,10	1,50	1,49	15,04
Courchevel La Tania	0,14	0,83	0,25	0,00	8,60	0,10	0,04	0,00	9,96
Courchevel 1650 (Moriond)	4,53	1,35	0,56	3,00	0,20	0,20	0,48	2,03	12,35
Courchevel PBC	0,34	0,08	0,07	5,49	2,92	0,50	0,01	0,04	9,45
Méribel Mottaret	0,66	1,28	5,55	9,27	1,93	1,17	15,07	3,86	38,79
Total	8,34	8,03	15,49	28,66	16,45	21,47	17,70	7,96	124,10

Source : CRAC

Le tableau ci-dessous montre que jusqu'en 2014 les prévisions sont systématiquement inférieures aux réalisations. A l'inverse, à compter de 2015, elles s'inscrivent nettement au-dessus. Dans tous les cas, cela indique une insuffisante qualité de la programmation, qui devrait constituer un élément de décision essentiel des autorités délégantes. A cette fin, la S3V devrait élaborer une programmation plus rigoureuse et l'actualiser régulièrement au besoin par avenants.

Tableau 21 : Prévisions d'investissement de 2009 à 2016

En M€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Courchevel 1850 remontées	1,68	3,20	4,88	11,89	5,49	1,68	11,59	7,02	47,43
Courchevel 1850 pistes	0,00	0,00	0,00	3,20	1,20	2,30	1,20	1,20	9,10
Courchevel La Tania	0,00	0,00	0,00	0,00	9,10	0,80	6,10	0,00	16,00
Courchevel 1650 (Moriond)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Courchevel PBC	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Méribel-Mottaret	1,87	0,40	0,45	2,40	1,30	6,50	10,00	5,50	28,42
Total	3,55	3,60	5,33	17,49	17,09	11,28	28,89	13,72	100,95

Source : contrats de DSP et avenants

2.3.2.2- La répartition des investissements

La répartition des investissements entre les différents contrats est effectuée de manière cohérente en tenant compte de la fréquentation liée à leurs différents périmètres comme le montre le tableau suivant. Aucun retard ne pénalise un domaine ou un autre.

Tableau 22 : Comparaison investissements et passages pondérés par la puissance (2009/2016)

	Passages pondérés	Investissements (en M€)
Méribel-Mottaret	209 517	38,79
Courchevel 1850/1550/Le Praz	164 299	38,51
Courchevel 1650 (Moriond)	47 813	12,35
Courchevel La Tania	32 976	9,96
Courchevel PBC ⁴²	7 408	9,45

Source : S3V et CRAC

L'effort d'investissement produit sur la période n'a toutefois pas permis de faire baisser l'âge moyen des remontées mécaniques qui reste inférieur aux durées d'amortissement technique, mais s'en approche dans certains cas comme dans le secteur de Courchevel 1650 (Moriond) :

Tableau 23 : Age moyen des remontées mécaniques

En M€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Courchevel 1850/1550/Le Praz	19	20	22	22	22	23	21
Courchevel La Tania	16	17	18	19	19	14	15
Courchevel 1650 (Moriond)	24	24	25	26	25	26	27
Courchevel PBC	12	13	14	15	16	17	18
Méribel-Mottaret	21	22	22	22	20	21	22
Total	20	21	22	22	22	22	22

Source : S3V

A titre de comparaison, l'âge moyen des remontées mécaniques au niveau national était de 21 ans pour l'ensemble des remontées mécaniques en 2016⁴³.

Cela signifie que les nouveaux équipements ne sont pas encore en nombre suffisant et que l'effort d'investissement devra être poursuivi. En fonction de ses moyens, la S3V devrait dès lors s'interroger, en lien avec les autorités délégantes, sur la répartition de son effort d'investissement et sur le maillage du domaine en termes d'équipements. D'ores et déjà, le secteur de Courchevel 1650 (Moriond) dont la vétusté est élevée dispose aujourd'hui d'un maillage dense avec 16 équipements pour un nombre de passages pondérés assez faible. Des arbitrages seront donc à effectuer, dont la programmation devra tenir compte.

⁴² Y compris la réalisation du centre technique Altipôle.

⁴³ Source : service technique des remontées mécaniques et des transports guidés (STRMTG) dépendant du ministère de la transition écologique et solidaire.

2.3.2.3- La mise en place d'un suivi partenarial des investissements

Les divers avenants passés en 2012 et 2013 avec les autorités délégantes de la vallée de Courchevel prévoient, outre une nouvelle programmation des investissements, la création d'un comité consultatif de suivi de programmation des investissements à la représentation paritaire avec deux représentants pour le département, deux pour les communes et deux pour la S3V. Le comité s'est réuni à trois reprises, les 23 septembre 2014, 12 octobre 2015 et 13 septembre 2016.

Ce comité a été conduit à modifier le phasage des travaux en particulier en cas de retard dans les procédures d'autorisation foncière. Les estimations financières des projets sont également revues. La programmation des investissements est ainsi régulièrement mise à jour.

Cette initiative permet d'amorcer l'évolution souhaitable vers une programmation plus rigoureuse régulièrement actualisée. Il est cependant rappelé que seules les instances délibératives sont à même de valider ces divers éléments et de les rendre opposables. Il est donc nécessaire que la S3V qui assure le secrétariat de ce comité consultatif soumette ses propositions aux instances concernées.

2.3.3- Les résultats d'exploitation

Le dispositif de clés de répartition ventile les produits et charges entre les six contrats de délégation en fonction du nombre de passages enregistrés par appareil, et en tenant compte de sa localisation et de sa puissance. Il est donc nécessaire de recourir à une consolidation pour apprécier l'excédent brut et le résultat d'exploitation global.

Il en ressort un excédent brut d'exploitation (EBE) moyen de 18,21 M€ sur la période. Trois phases d'évolution se dégagent :

- ♦ une baisse jusqu'en 2012 en passant de 19,57 M€ à 17,23 M€, cohérente avec celle du chiffre d'affaires consécutive à un mauvais enneigement et à une baisse des journées-skieurs ;
- ♦ une reprise en 2013 grâce aux augmentations tarifaires avec un maximum à 19,91 M€ ;
- ♦ une nouvelle baisse en 2014 et 2015 suite à de mauvaises saisons avant une reprise en 2016.

Tableau 24 : Excédent brut d'exploitation des DSP

En M€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Moyenne
Courchevel 1850	7,46	6,05	5,84	5,09	6,34	5,61	5,65	7,07	6,14
Courchevel La Tania	1,57	1,43	1,14	1,34	1,70	1,75	1,08	1,57	1,45
Courchevel 1650 (Moriond)	2,04	2,31	2,12	2,24	2,28	1,88	1,54	1,82	2,03
Courchevel PBC	0,38	0,37	0,36	0,32	0,34	0,34	0,31	0,15	0,32
Méribel-Mottaret	8,12	8,59	8,08	8,24	9,25	7,11	8,38	8,39	8,27
Total 6 DSP	19,57	18,75	17,54	17,23	19,91	16,69	16,96	19,00	18,21
S3V	19,30	18,48	17,19	17,22	19,91	16,68	16,97	18,98	18,09

Source : CRAC

Le résultat d'exploitation moyen est de 7,93 M€. Il s'accroît fortement de 2011 à 2013 sous l'effet de la baisse des dotations aux amortissements. Ce niveau de résultat a contribué à financer les réserves mobilisées au titre du plan complémentaire d'investissement pluriannuel.

Tableau 25 : Résultat d'exploitation des DSP

En M€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Moyenne
Courchevel 1850	2,64	1,95	2,66	2,13	2,92	2,20	1,81	2,84	2,39
Courchevel La Tania	0,24	0,31	0,74	0,86	1,18	0,73	0,62	0,83	0,69
Courchevel 1650 (Moriond)	-0,09	-0,35	0,74	0,89	0,90	0,46	0,36	-0,03	0,36
Courchevel PBC	-0,16	-0,21	0,15	0,11	-0,05	-0,25	-0,31	-0,27	-0,12
Méribel-Mottaret	2,84	3,18	5,78	5,63	6,01	4,02	4,93	4,50	4,61
Total 6 DSP	5,47	4,88	10,07	9,62	10,96	7,16	7,41	7,87	7,93
S3V	5,47	4,88	10,06	9,61	10,96	7,16	7,44	7,86	7,93

Source : CRAC

Il résulte de ces divers éléments un taux de marge brute confortable, supérieur en moyenne à 30 %, donc sans risque pour l'activité des différentes délégations de service public.

Tableau 26 : Taux de marge brute 6 DSP

En M€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Moyenne
EBE	19,57	18,75	17,54	17,23	19,91	16,69	16,96	19,00	18,21
Chiffre d'affaire	56,16	55,25	53,93	57,04	61,09	61,20	60,23	63,40	58,54
Marge brute (EBE/CA)	34,8 %	33,9 %	32,5 %	30,2 %	32,6 %	27,3 %	28,2 %	30,0 %	31,1 %

Source : CRAC (calculs CRC)

Ce niveau de taux de marge brute est surtout lié à la hausse du chiffre d'affaires et des tarifs. Les coûts d'exploitation des différents contrats peuvent être en effet assez élevés, du fait tant des niveaux de masse salariale, que de l'exploitation du parc de remontées mécaniques, dont les coûts se révèlent dispersés selon les secteurs en fonction du nombre, de la capacité, de la fréquentation et de l'ancienneté des équipements.

Tableau 27 : Coût moyen annuel d'un passage à une remontée

	Nombre moyen de passages pondérés/an	Nombre de remontées mécaniques	Nombre de passages par remontées/an	Charges annuelles d'exploitation ventilées (en M€)	Charges d'exploitation par remontées/an (en M€)	Coût moyen d'un passage à une remontée (en €)
Méribel-Mottaret	209 517	19	11 027	17,67	0,93	84,35
Total	462 013	72	6 417	53	0,74	115,61
Courchevel La Tania	32 976	6	5 496	4,55	0,76	137,90
Courchevel 1850	164 299	26	6 319	23,06	0,89	140,33
Courchevel 1650 (Moriond)	47 813	17	2 813	6,87	0,40	143,76
Courchevel PBC	7 408	4	1 852	1,26	0,32	170,09

Source : S3V 2009/2016 (calculs CRC)

Si la société apparaît consciente de la nécessité d'une rationalisation, cette volonté n'est pas intégralement partagée par les communes, également soucieuses d'une desserte optimale en milieu urbain et des différents villages composant les stations.

La chambre invite donc les parties à définir une stratégie partagée afin de diminuer par une restructuration de certains secteurs peu rentables les coûts d'exploitation des domaines skiables.

2.4- Le statut des biens

2.4.1- La tenue des inventaires

La bonne tenue des inventaires est essentielle afin d'organiser, en fin de contrat, le retour des biens à l'autorité délégante dans des conditions juridiques et financières satisfaisantes. Ces inventaires sont tenus par la S3V de manière inégale.

Le contrat passé avec le département dispose, dès son origine, d'un inventaire conforme. Il comprend les biens en affermage apportés par le département lors de la création de la S3V puis les biens issus de la concession. L'inventaire distingue, par imputation comptable, les biens de retour⁴⁴, dont font partie les équipements de remontées mécaniques, des biens de reprise. Les biens, dans leur ensemble, figurent avec leur montant d'acquisition, leurs mode, début et durée d'amortissement.

La répartition entre biens de retour et biens de reprise apparaît cependant imparfaite. Ainsi, les logiciels, brevets et licences ne figurent pas comme biens de retour. Or ces biens sont indispensables à l'exploitation du service puisqu'ils organisent l'ensemble de la billetterie et permettent de recueillir les données de passage utilisées à divers titres (répartition des produits du domaine relié, adaptation de la politique, tarifaire, définition des horaires d'ouverture...). Le contrat de délégation n'apparaît donc pas protecteur pour l'autorité délégante qui devrait indemniser, du fait de la qualification retenue, la S3V.

Les contrats avec les communes, plus anciens, sont plus litigieux. Les contrats initiaux avec les communes de La Perrière et des Allues ne comprenaient que des inventaires physiques non valorisés, sans distinction entre les biens de retour et les biens de reprise et sans information sur les modes, durées et dates de début d'amortissement. Il faudra attendre les avenants de 2012 et 2013 avec des inventaires physiques et comptables (avec la valeur d'acquisition et la valeur nette comptable des biens), distinguant la nature des biens et fixant les règles d'amortissement.

L'inventaire du contrat avec la commune des Allues reste incomplet. La chambre prend toutefois acte de la régularisation de celui-ci en 2016, même si celle-ci apparaît tardive.

Le contrat avec la commune de La Perrière comprend bien les investissements réalisés en 2013 mais ceux-ci ne sont pas présents dans le plan d'amortissement qui reste figé aux acquisitions réalisées jusqu'en 2009.

La tenue des inventaires par la S3V doit en conséquence être améliorée.

2.4.2- Les modalités de fin de contrat

Dans un avis du 19 avril 2005 sur les remontées mécaniques ainsi que sa décision en date du 21 décembre 2012 « *commune de Douai* », le Conseil d'Etat a précisé les modalités applicables en fin de contrat de délégation. A l'expiration de ceux-ci, les biens de retour ont vocation à revenir dans la propriété de l'autorité délégante, et ce à titre gratuit dès lors qu'ils ont été amortis au cours de l'exécution du contrat. Si ce n'est le cas, les biens qualifiés de retour sont remis au délégant à leur valeur nette comptable, minorée, le cas échéant, de la part non amortie des subventions publiques correspondantes. Les biens de reprise font quant à eux l'objet d'une indemnisation.

⁴⁴ Les biens de retour sont les biens meubles ou immeubles nécessaires au fonctionnement du service public délégué. Ils appartiennent à l'autorité délégante et lui reviennent gratuitement en fin de contrat sous réserve de l'indemnisation des biens non totalement amortis. Les biens de reprise sont ceux qui sont utiles mais non indispensables au fonctionnement du service public. Ils sont la propriété du concessionnaire et peuvent être rachetés en fin de contrat.

Ces dispositions ont été correctement mises en œuvre pour le contrat avec le département. En revanche les contrats communaux n'étaient pas tous conformes à ces dispositions avec, par exemple, une indemnisation des biens de retour non amortis à une valeur « *déterminée à dire d'expert* », ce qui pouvait être litigieux, ou « *laissée au libre choix du concessionnaire* ». Dans un autre cas, les subventions versées par la commune lors de l'acquisition de certains biens ne sont pas comptabilisées avec en conséquence une valeur nette comptable impossible à calculer. Les avenants de 2012 et 2013 ont toutefois mis fin à ces règles initiales.

En cumul, la S3V présente donc à ses différentes autorités délégantes, départementale et communale, une valeur nette comptable (VNC) à l'échéance des contrats de 28,69 M€, comme suit :

Tableau 28 : VNC des biens de retour non amortis à l'échéance des contrats (en €)

En M€	Montant d'acquisition	Mode d'amortissement	Durée	VNC en fin de contrat
Courchevel 1850	20 053 654	Linéaire	30 ans	13 117 648
Courchevel La Tania	8 041 378	Linéaire	30 ans	3 484 597
Courchevel 1650 (Moriond)	7 862 749	Linéaire	30 ans	2 523 323
Courchevel PBC	8 187 599	Linéaire	30 ans	3 177 771
Méribel-Mottaret	17 432 326	Linéaire	30 ans	6 391 853
Total 6 DSP	61 577 706	Linéaire	30 ans	28 695 192

Source : Inventaire 2015 S3V (calculs CRC)

Il convient toutefois de rappeler que cette information comptable, tout en étant importante, doit être articulée avec l'ensemble des données économiques liées aux contrats afin de déterminer le cas échéant ce que serait un droit à indemnisation.

2.5- Les contreparties et indemnisations financières

En contrepartie des concessions accordées, diverses redevances et indemnisations ont été mises en place dans des conditions parfois critiquables.

2.5.1- La redevance d'affermage

Une redevance d'affermage a été établie au titre des équipements initiaux de la délégation, apportés par le département. La S3V reverse ainsi au délégant une redevance destinée à participer à l'amortissement des investissements réalisés. Sur la période sous revue, cette redevance est en voie d'extinction (0,08 M€ en 2016), les biens affermés atteignant leur fin d'amortissement.

2.5.2- La redevance d'occupation du domaine public

2.5.2.1- Au titre du domaine skiable de Courchevel 1850/1550/Le Praz

Le département, aménageur historique de la station, a conservé la propriété de nombreux terrains sur le domaine de Courchevel 1850/1550/Le Praz.

A ce titre est prévu le versement d'une redevance, composée de deux parts :

- ♦ une part fixe, qui tient compte de la valeur locative des biens mis à la disposition du délégataire à la date de signature du contrat (soit 0,76 M€) et est indexée chaque année sur l'augmentation des tarifs de la saison d'hiver ;
- ♦ une part variable, calculée sur une assiette constituée de l'augmentation des recettes enregistrées d'une saison à l'autre à laquelle est appliqué un taux progressif compris entre 5,5 % et 12,5 %.

L'institution d'une part variable tenant compte de la hausse des recettes et d'une progressivité ont permis à cette redevance de progresser de 23,9 % sur la période sous revue, en passant de 0,96 M€ à 1,19 M€.

L'examen des conditions de versement de cette redevance a conduit à constater, de façon incidente, deux situations juridiques devant être régularisées.

En premier lieu, il est apparu que les terrains départementaux utilisés par des remontées mécaniques ou des pistes, sont demeurés inscrits, à tort, dans le domaine privé du département. En effet, le code général de la propriété des personnes publiques (CG3P), en particulier son article L. 2111-1, dispose que « *sous réserve de dispositions législatives spéciales, le domaine public d'une personne publique (...) est constitué des biens lui appartenant qui sont soit affectés à l'usage direct du public, soit affectés à un service public pourvu qu'en ce cas ils fassent l'objet d'un aménagement indispensable à l'exécution des missions de ce service public* », ce qui est le cas des remontées mécaniques.

Le Conseil d'Etat a également jugé, dans une décision du 28 avril 2014⁴⁵, que la qualité de domaine public pour les terrains utilisés, par les activités de ski alpin, lors de la montée (qui emprunte les remontées mécaniques) et l'a étendue à la descente (qui emprunte les pistes).

En second lieu, il apparaît que les remontées mécaniques du domaine de Courchevel 1850/1550/Le Praz passent aussi, au-delà du domaine public départemental, sur le domaine public communal de Saint-Bon-Tarentaise qui revendique à ce titre l'imposition de sa propre redevance.

L'acuité du sujet est accrue par la politique de cession du département qui cherche à vendre certains terrains d'emprise des remontées mécaniques à la commune pour qu'elle y réalise des projets d'aménagement touristique les intégrant⁴⁶.

Le département soutient quant à lui que, suivant son contrat de délégation, cette redevance est la « *contrepartie des droits d'exploitation exclusifs (sur la gestion des remontées mécaniques) accordés par la collectivité* ». Ce faisant, le département assimile dans ses explications la redevance d'occupation du domaine public à une redevance de concession ou d'intéressement aux résultats, ce qui relève d'une logique différente.

Dans le cadre de l'examen de gestion de la commune de Saint-Bon-Tarentaise, la chambre a incité les deux parties à trouver une zone d'accord à ce sujet⁴⁷ et réitère cette recommandation. La commune a indiqué vouloir engager une discussion tant sur le périmètre d'application, le montant et les modalités de perception de cette redevance.

2.5.2.2- *Au titre des autres domaines skiables*

Pour les domaines de Courchevel 1650 (Moriond) et PBC, aucune redevance d'occupation du domaine public n'a été instituée avant 2012, en contradiction avec l'article L. 2125-1 du code général de la propriété des personnes publiques (CG3P). Les avenants de 2012 régularisent cette situation.

Les montants versés apparaissent faibles avec une part fixe de redevance de 50 000 € pour Courchevel 1650 (Moriond) et 7 100 € pour PBC. La part variable (de 5,5 % à 12,5 % de l'augmentation des recettes) ne vient pas corriger la situation, la redevance pour le premier domaine n'ayant jamais dépassé 60 000 €.

⁴⁵ CE 28 avril 2014 commune de Val d'Isère.

⁴⁶ Délibération de la commission permanente du département en date du 30 juin 2017.

⁴⁷ Rapport d'observations définitives notifié le 30 janvier 2018.

La S3V explique qu'elle participe par ailleurs aux coûts de fonctionnement d'une navette gratuite mise en place, en particulier pour les skieurs, sur les communes de Saint-Bon-Tarentaise et La Perrière, conformément à une convention dont la version la plus récente date du 26 novembre 2012. Cette participation, représentant 50 % des coûts hors taxes, soit environ 500 000 € en moyenne, justifierait la minoration de la redevance d'occupation du domaine public.

Ce dispositif apparaît contestable, s'agissant de charges étrangères à l'objet de la délégation, et caractérisant au surplus une compensation entre une dépense et une recette, contraire au principe d'universalité de la comptabilité publique⁴⁸. S'il peut être tenu compte de l'économie générale des contrats et notamment des obligations que l'autorité délégante fait peser sur la délégataire afin de fixer le montant de la redevance, il conviendrait que les contrats posent alors clairement ces obligations afin de leur donner une assise juridique servant de base à une évaluation transparente des redevances en question.

Pour le domaine de Courchevel La Tania, une redevance est versée par la S3V à la commune depuis 2014, alors que ni le contrat initial ni les avenants n'en disposaient. D'un montant très modique (40 000 € en 2016), elle n'est pas expliquée quant à son mode de calcul, en contradiction avec l'article L. 1411-2 du CGCT qui souligne que les montants et les modes de calcul des redevances doivent être justifiés.

En réalité, cette redevance ne compense pas la mise à disposition du domaine public communal à la S3V mais la prise en charge par la commune du coût de fonctionnement d'une télécabine de la station utilisée pendant la saison d'été, service considéré initialement comme non rentable par la S3V. Ce mécanisme a été validé lors d'une réunion du conseil de surveillance le 4 octobre 2013 où il est indiqué que « *le coût de facturation de la télécabine de La Tania est désormais compensé par une redevance d'occupation du domaine public d'un même montant* ». La même ambiguïté que précédemment est donc relevée et mériterait une clarification.

La S3V et la commune de Courchevel se sont engagées à définir les redevances concernées sur des bases transparentes et conformes aux règles de comptabilité publique.

Pour le domaine de Mottaret, aucune redevance d'occupation du domaine public communal n'a été mise en place avant l'avenant de 2013. Celle-ci est correctement définie, en conformité avec l'article L. 1411-2 du CGCT, avec un montant et un mode de calcul justifiés dans l'avenant. La redevance s'établit la première année (2014) à 750 000 €, correspondant à 3,64 % du chiffre d'affaires réalisé sur le secteur de Mottaret en 2011/2012. Pour les années suivantes, elle est, d'une part, indexée sur l'augmentation des tarifs des remontées mécaniques et, d'autre part, sur la création de lits nouveaux sur le secteur.

En conclusion, il apparaît que les contrats communaux ont intégré tardivement l'obligation de versement d'une redevance d'occupation du domaine public alors que le département percevait une telle redevance depuis l'origine. Leurs modalités de mise en place s'avèrent en outre, pour certaines, irrégulières. Il convient donc que les parties conviennent de redevances tenant compte des avantages octroyés à la S3V, sur une base transparente et conforme aux principes et aux règles de comptabilité publique.

2.5.3- Les servitudes et droits de passage

Au titre des parcelles privées qui peuvent être empruntées par les remontées mécaniques et le tracé des pistes des domaines, aucun dispositif de servitudes n'a été mis en place, comme le permettent les articles L. 342-20 et suivants du code du tourisme. Dès lors, il revient à la

⁴⁸ Décision CE n° 322234 du 26 juillet 2011.

S3V de faire son affaire de la compensation de la mise à disposition de terrains par des propriétaires privés.

Pour la commune des Allues toutefois, l'avenant du 21 mai 2013 a introduit une clause relative aux servitudes, mais celle-ci n'a pas été mise en œuvre, la quasi-totalité des tracés étant située sur le domaine communal où ces servitudes ne s'imposent pas.

Cette absence de formalisation des servitudes affecte la sécurité juridique et la pérennité des installations de remontées mécaniques, un propriétaire actuel ou futur pouvant toujours s'y opposer. Les parties devraient donc se saisir de cette question à titre préventif.

2.5.4- La taxe sur les remontées mécaniques

Les communes ont la possibilité d'instituer une taxe communale dans la limite de 3 % des recettes brutes provenant de la vente des titres de transport. Les départements peuvent également instituer une taxe départementale complémentaire au taux maximum de 2 %. Conformément aux dispositions du plan comptable général, cette taxe vient au débit du compte 706 « prestations de services » pour diminuer le chiffre d'affaires. Elle n'apparaît donc pas dans les comptes de charges.

Le calcul de cette taxe d'un montant de 3,08 M€ en fin de période se présente comme suit pour la S3V :

Tableau 29 : Calcul de la taxe sur les remontées mécaniques

En €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Recettes brutes HT (compte 7060)	58,98	57,66	56,46	59,60	63,15	63,56	62,81	65,74
Remises pratiquées HT (compte 7096)	- 1,17	- 1,10	- 1,07	- 1,09	- 0,65	- 1,20	- 1,06	- 1,07
Assiette de calcul	57,81	56,56	55,39	58,51	62,50	62,36	61,75	64,67
Calcul du montant de taxe ⁴⁹	- 2,75	- 2,69	- 2,64	- 2,79	- 2,98	- 2,97	- 2,94	- 3,08
<i>Dont taxe communale</i>	1,65	1,62	1,58	1,67	1,79	1,78	1,76	1,85
<i>Dont taxe départementale</i>	1,10	1,07	1,05	1,12	1,19	1,19	1,18	1,23
Recettes nettes HT (compte 7060) figurant au chiffre d'affaires	56,23	54,96	53,82	56,81	60,18	60,59	59,87	62,66

Source : comptes sociaux S3V

L'assiette de la taxe (recettes nettes HT) est correcte puisqu'il s'agit bien du chiffre d'affaires compris comme la somme des ventes de biens ou de services sur un exercice comptable (comptes 701 à 709 inclus). En revanche, les remises pratiquées (enregistrées au compte 7096) ne sont pas exhaustives puisque n'y figurent que les remises commerciales (de 10 à 20 %) mais pas les remises totales (100 %) et en l'occurrence les gratuités.

En réintégrant les remises totales au montant des recettes brutes et à celui des remises pratiquées, l'effet sur le chiffre d'affaires de la S3V serait neutre mais cela permettrait de donner une image plus fidèle de ses comptes, en valorisant l'effort consenti au titre des gratuités. En outre, cette information permettrait aux administrateurs de la S3V de se prononcer sur cette pratique qui représente un « manque à gagner » potentiel de 4,6 M€ hors taxes (5 M€ TTC) pour la saison 2015/2016⁵⁰.

2.5.5- La participation de voirie

En contrepartie de l'exploitation du domaine skiable de Courchevel 1850/1550/Le Praz, la S3V est appelée contractuellement à participer au financement de la route nationale n° 90 qui relie

⁴⁹ Formule de calcul : recettes nettes HT déclarées x 5 / 105.

⁵⁰ Hors forfaits remplacés pour cause de perte, détérioration ou oubli.

Albertville (sortie de l'autoroute A 430) à Bourg-Saint-Maurice. Cet axe routier a fait l'objet d'importants travaux de modernisation (mise à deux fois deux voies, construction de tunnels et viaducs) à l'occasion des jeux olympiques d'hiver d'Albertville en 1992.

Un nouveau programme de protection contre les risques naturels des routes de montagne a été acté le 13 octobre 2000 et signé avec tous les exploitants des stations de la Tarentaise dont la S3V. La société contribue dans ce cadre à un fonds de concours devant s'étaler jusqu'en 2032. Sur la période sous revue, une somme cumulée de 1,78 M€ a été ainsi versée par la S3V.

Il est rappelé qu'une telle participation ne peut être financée que sur des ressources propres et non sur les ressources de la délégation départementale.

2.6- L'information et le contrôle des autorités délégantes

Conformément aux articles L. 1411-3 du CGCT et L. 342-2 du code du tourisme, la production par le délégataire à l'autorité délégante d'un rapport technique et financier sur la délégation est obligatoire. Ce rapport doit notamment comporter des informations sur le compte de résultat, le patrimoine, le suivi du programme contractuel d'investissement et des données techniques, financières et sur la qualité du service.

Ces dispositions ne sont pas reprises dans tous les contrats, mais les rapports sont bien produits par la S3V.

Les communes de Saint-Bon-Tarentaise et La Perrière réclament en outre le paiement d'astreintes en cas de non présentation de ce rapport, traduisant une sensibilité accrue des communes au sujet de l'accès à l'information et au contrôle des délégations, laquelle apparaît hétérogène dans sa présentation comme dans son contenu selon les différentes autorités délégantes.

Le contrat départemental, ainsi que les avenants communaux qui se sont ajustés sur celui-ci, vont plus loin que les prescriptions légales et réglementaires, avec notamment la production d'informations sur l'effectif affecté au service ainsi que son organisation, la situation bilancielle et le prévisionnel de la délégation.

Certaines informations ne sont cependant pas produites aux autorités délégantes. En particulier, alors que la S3V a mis au point un dispositif de clés de répartition des produits et charges réalisés globalement au niveau du domaine skiable, certaines données ne sont pas fournies, en particulier la quote-part, pour chaque contrat, des frais financiers contractés par la société pour financer les équipements et du coût des services supports de la S3V (direction générale, finances, ressources humaines...). La S3V explique que le coût des services supports est déjà pris en compte dans les charges de personnel avant leur ventilation sur les différents contrats. Ils devraient néanmoins être traités à part pour davantage de transparence.

Les conditions d'évolution tarifaire ne sont pas suffisamment explicitées, ne permettant pas de déterminer ce qui relève d'indexations automatiques contractuelles, ou de choix commerciaux effectués par la société. Pour le contrat départemental, le délégataire peut ainsi « *aménager* » la méthode d'indexation afin de tenir compte de la compétitivité des tarifs et des prix pratiqués par les autres délégataires des Trois Vallées. Mais la méthode n'en est pas précisée.

Aucune analyse environnementale et de sécurité n'est produite, ce qui serait pourtant justifié par l'impact des équipements sur le milieu naturel, sur les besoins et conditions de fabrication de la neige de culture et sur la sécurité d'équipements accueillant du public.

Enfin, les informations fournies ne sont pas toujours fiables. Sur l'exercice 2015 relatif au contrat départemental, l'état de variation du patrimoine immobilier n'est pas cohérent avec

celui du suivi du programme contractuel d'investissement. En outre, les durées d'amortissement pourtant revues lors de l'avenant de 2013 restent, quant à elles, celles de la période antérieure.

Une plus grande rigueur dans l'établissement et la production de ces documents d'information obligatoires est donc requise.

2.7- La prestation connexe des secours sur pistes

Sur le fondement des articles L. 2212-1 et suivants du CGCT relatifs à son pouvoir de police, les maires des communes sont seuls compétents pour assurer la sécurité des pistes et organiser les secours. Ils peuvent toutefois en déléguer la mise en œuvre matérielle y compris auprès des délégataires des remontées mécaniques et des pistes, à condition d'établir des conventions séparées.

Les communes de Saint-Bon-Tarentaise, La Perrière et les Allues ont ainsi conclu avec la S3V des conventions de secours. La S3V participe en outre à un comité consultatif de sécurité des pistes auprès du maire de la commune de Courchevel et aux commissions de sécurité auprès du maire de la commune des Allues.

Ces conventions, présentées comme des « marchés » de secours, relèvent de la réglementation des marchés publics. A ce titre, la référence à l'article 37 du code des marchés publics (CMP) et en particulier à des motifs d'ordre technique⁵¹, permet toutefois une attribution à la S3V sans publicité préalable ni mise en concurrence.

La S3V a cherché à maîtriser la complexité liée à une pluralité d'autorités délégantes pour gérer un domaine skiable de plus en plus intégré. Elle y procède notamment avec un dispositif de clés de répartition entre les différents contrats, basé sur des données fiables et vérifiables (données de passage et puissance des équipements).

L'hétérogénéité des contrats a toutefois joué à certains égards en défaveur des communes, le contrat passé avec le département comportant des dispositions qui ne seront transposées dans les contrats avec les communes que tardivement, en particulier en matière de redevance d'occupation du domaine public. Elle a également joué au détriment de l'investissement sur les domaines skiables, qui s'est avéré tardif.

Le projet de créer une dynamique commune permettant de simplifier le dispositif des délégations est partagé par les différents acteurs. L'échéance de 2030 a donc été retenue afin d'aligner la fin des différents contrats et préparer les mises en synergie nécessaires, mais cette démarche a été juridiquement incertaine avec en particulier la passation d'avenants de prolongation non justifiés par des investissements identifiés, assortis de comptes d'exploitation prévisionnels.

Par ailleurs, le report à 2030 retarde la remise à plat rapide du dispositif des délégations. Cette réflexion devrait donc être reprise notamment au regard de la possibilité de constituer, suite à l'ordonnance du 29 janvier 2016 (article 26), un groupement d'autorités concédantes afin de passer un ou plusieurs contrats de concession. Cette démarche permettrait, sans nécessairement attendre 2030, d'étudier et de mettre en place un contrat global de concession, plus équilibré entre les différentes autorités et économiquement mieux justifié.

⁵¹ Article 37 CMP : « Les motifs d'ordre technique (...) sont liés à la destination ou à la mise en œuvre technique de l'ouvrage. Sont concernées des opérations dont la finalité majeure est une production dont le processus conditionne la conception, la réalisation et la mise en œuvre ainsi que des opérations dont les caractéristiques, telles que des dimensions exceptionnelles ou des difficultés techniques particulières, exigent de faire appel aux moyens et à la technicité, propres des opérateurs économiques ».

2.8- La politique tarifaire

2.8.1- La structure et l'évolution des tarifs

La S3V a mis en place plusieurs niveaux de tarification. Le premier est relativement unifié en fonction de périmètres géographiques correspondant aux pratiques des skieurs : vallée de Courchevel, vallée de Méribel et domaine relié des Trois Vallées. Il n'existe donc pas de tarifs propres aux délégations de périmètres plus restreints à l'exception de Courchevel 1650 (Moriend) qui a disposé jusqu'en 2016/2017 de ses tarifs propres.

Le second niveau de tarification est plus diversifié. Pour chaque périmètre géographique, des tarifs spécifiques sont proposés allant de la journée à 14 jours et à la saison. Ces tarifs sont par ailleurs modulables en fonction de l'âge de leurs utilisateurs : adultes (de 13 à 65 ans), enfants (de 5 à 13 ans) et seniors (de 65 à 75 ans). Depuis 2013 et 2014, chaque grande catégorie dispose en outre d'une modulation complémentaire outre la modulation destinée aux familles (2 parents et 2 enfants) déjà en place, avec les formules duo (2 skieurs) et tribu (3 skieurs et plus). Enfin, une dernière modulation tient à la période d'utilisation des forfaits, en début ou en fin de saison, soit avant la mi-décembre ou après la mi-avril.

Tableau 30 : Nombre de forfaits vendus en 2016

	Quantité	Montant (en €)
Solo	239 120	17 447 432
Duo	18 713	4 201 298
Tribu	27 217	5 963 344
Famille	35 609	6 824 309

Source : données billettiques S3V

Pour chaque périmètre et pour le forfait de référence (6 jours Solo), les tarifs ont évolué comme suit :

Tableau 31 : Forfait 6 jours Solo (tarifs TTC)

En €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	VAM
Vallée de Courchevel	190,00	194,00	199,00	218,00	234,00	240,00	245,00	250,00	+ 4,5 %
Vallée de Méribel	187,00	191,00	196,00	212,00	227,00	234,00	239,00	244,00	+ 4,4 %
Domaine relié des Trois Vallées	232,00	235,00	241,00	260,00	277,00	283,00	289,00	294,00	+ 3,8 %

Source : tarifs publics S3V.

L'augmentation annuelle moyenne a été de 4,2 % pour ce type de forfait, ce qui apparaît significatif, même après correction des relèvements de taux de taxe sur la valeur ajoutée (TVA) que la S3V a répercuté sur ses tarifs pour les saisons 2011/2012 (passage de 5,5 % à 7 % au 1^{er} janvier 2012) et 2013/2014 (passage de 7 % à 10 %).

Le montant des recettes hors taxe de remontées mécaniques a ainsi été rapporté au nombre de journées-skieurs afin de dégager les effets « volume » liés aux variations de fréquentation et les effets « prix » liés aux augmentations tarifaires ne résultant pas de facteurs externes mais des choix commerciaux de la société. Il convient de souligner que ceux-ci ne proviennent pas de formules d'indexation. Seul le contrat départemental prévoit une indexation automatique⁵² mais la S3V déclare ne pas y avoir recours. Le tableau suivant donne le détail de cette évolution tarifaire globale :

⁵² Article 22.3 du contrat de DSP avec le département : « l'évolution des tarifs est automatiquement indexée sur celle d'un index synthétique sur 12 mois, combinant un indice matière (petit profilé laminé à chaud) et l'indice INSEE du coût horaire du travail des industries mécaniques et électriques ».

Tableau 32 : Evolution tarifaire globale

	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16
Recettes HT de remontées mécaniques (en M€)	54,96	53,82	56,81	60,18	60,59	59,87	62,66
<i>Evolution</i>		- 2,1 %	5,6 %	5,9 %	0,7 %	- 1,2 %	4,7 %
Journées-skieurs (en M)	1,68	1,63	1,63	1,67	1,52	1,56	1,59
<i>Evolution (effet volume)</i>		- 3,0 %	0,0 %	2,5 %	- 9,0 %	2,6 %	1,9 %
Recettes moyennes par journées skieurs (en €)	32,71	33,02	34,85	36,04	39,86	38,38	39,41
<i>Evolution (effet prix)</i>		0,9 %	5,6 %	3,4 %	10,6 %	- 3,7 %	2,7 %

L'effet prix qui résulte de l'augmentation des tarifs a joué chaque année, parfois conjointement avec l'effet volume (2012-13 et 2015-16), seule la saison 2014-15 montrant la prévalence de l'effet volume lié à une reprise de la fréquentation.

Ces choix stratégiques ont conduit à ce que la S3V se situe en 2013 et 2014 au 4^{ème} rang (3^{ème} rang en 2012) de l'ensemble des opérateurs de remontées mécaniques en France en terme de « rendement tarifaire », qui rapporte le chiffre d'affaires au nombre de jours d'ouverture du domaine skiable sur une saison, soit 444 786 € par jour en 2014⁵³.

2.8.2- Les évolutions tarifaires

La S3V justifie ces choix par deux types d'arguments. Le premier est un ajustement entre les modulations tarifaires de groupe à compter de 2012, les forfaits Famille sur certains domaines (Méribel, domaine relié) étant harmonisés à la baisse. Cet ajustement a aussi donné lieu à la création de nouveaux groupes (Duo, Tribu) qui absorbent cette variation tarifaire. Le forfait de référence Solo n'est donc que partiellement affecté. De plus, cet ajustement n'a été que ponctuel et ne peut expliquer les évolutions constantes sur la période sous revue.

Le second tient au positionnement tarifaire des différents domaines skiables gérés par la S3V par rapport à la concurrence française et étrangère. Cet ajustement « commercial » est prévu par les contrats de délégation⁵⁴. De fait, des éléments de comparaison figurant dans le tableau ci-dessous montre que les fortes hausses de 2012 et 2013 n'ont pas modifié le positionnement des forfaits parmi les plus commercialisés de la S3V comme suit :

⁵³ Montagne leaders n° 245 de septembre/octobre 2014.

⁵⁴ Le contrat avec le département dispose en son article 22.3 que « la méthode d'indexation (...) doit pouvoir également être aménagée de telle manière à ce que les tarifs proposés à la clientèle conservent leur compétitivité ».

Tableau 33 : Comparaisons tarifaires

	2010	En €	2014	En €
Vallée de Courchevel 6 jours				
1	Sölden	225	Sölden	253
2	Val d'Isère	211	Cortina	251
3	La Plagne	209	Val d'Isère	250
4	Les Arcs	209	Les Arcs	245
5	Chamonix	205	La Plagne	241
6	Cortina	200	Chamonix	241
7	Serre-Chevalier	199	Kitzbühel	241
8	Courchevel	194	Courchevel	240
9	Tignes	190	Serre-Chevalier	238
Trois Vallées 6 jours				
1	Beaver Creek	273	Beaver Creek	561
2	Zermatt Matterhorn	271	Whistler	554
3	Saint-Moritz	267	Aspen	514
4	Mont-Blanc U	250	Zermatt Cervin	350
5	Paradiski	249	Banff	348
6	Trois Vallées	235	Quatre vallées	294
7	Aspen	228	Paradiski	285
8	Espace Killy	222	Mont-Blanc U	285
9	Alpe d'Huez	215	Trois Vallées	283
10	Arlberg	212	Crans-Montana	270

Source : S3V benchmark.

Ces hausses sont par ailleurs intervenues dans un contexte de baisse des journées-skieurs. Le tableau suivant montre en effet des évolutions inverses entre les journées-skieurs et le chiffre d'affaires essentiellement composé des recettes de forfaits :

Tableau 34 : Comparaison chiffre d'affaires / journées-skieurs

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	VAM
Chiffre d'affaires	56,82	55,94	54,61	57,80	61,76	61,85	61,21	64,18	+ 1,9 %
Journées skieurs	1,77	1,68	1,63	1,63	1,67	1,52	1,56	1,59	- 1,5 %

Source : tarifs publics S3V

Au-delà de contreparties directes que les usagers sont en mesure d'attendre dans le cadre d'un service public industriel et commercial⁵⁵, les augmentations tarifaires, ont permis à la société, comme cela est analysé infra, de maintenir son chiffre d'affaires et son résultat en absorbant les progressions de charges d'exploitation, en augmentant ses réserves et en pérennisant sa politique de distribution de dividendes.

2.8.3- La gratuité des forfaits

La S3V octroie chaque saison des forfaits gratuits à différentes catégories de bénéficiaires. Pour la saison 2015/2016, elle a accordé, d'après les données billettiques examinées, environ 6 000 forfaits gratuits, tant pour Courchevel que pour le domaine relié des Trois Vallées, et d'une durée d'un jour jusqu'à la saison. Le coût total potentiel de cette gratuité est de 4,6 M€ hors taxe⁵⁶. Le tableau suivant en détaille les catégories.

⁵⁵ CE 30 septembre 1996 société stéphanoise des eaux ville de Saint-Etienne.

⁵⁶ Hors forfaits remplacés pour cause matérielle (détérioration, oubli ou perte).

Tableau 35 : Forfaits gratuits distribués Courchevel et Trois Vallées (1 jour à saison)

Groupes tarifaires	Nombre de forfaits
Moniteurs	1 753
Personnel S3V et leur famille	1 266
Scolaires	769
Officiels et autres	1 684
Résidents et propriétaires de terrains	309
Retraités S3V	80
Stagiaires S3V	41
Sportifs de haut niveau (domaines skiables de France)	157
Total	6 059

Source : données billettiques S3V 2015/2016.

L'article L. 342-13 du code du tourisme qualifie les remontées mécaniques de service public industriel et commercial (SPIC), ce qui implique que le service doit tirer ses ressources de redevances perçues auprès des usagers pour un montant de prestations correspondant à leur coût réel. Il en résulte que la modulation des tarifs selon des critères étrangers à la nature du service et aux rapports entre l'usager et le service est infondée.

La jurisprudence administrative⁵⁷ a toutefois admis que l'application du principe d'égalité reste compatible avec des différences de traitement entre usagers lorsqu'elles sont justifiées par l'intérêt général ou par des différences de situation. Ces différences de situation doivent être objectives, facilement appréciables, motivées par un intérêt public et surtout limitées. Différentes situations de bénéficiaires de gratuité ont été analysées.

2.8.3.1- Les résidents propriétaires de terrains

Plusieurs forfaits gratuits sont octroyés chaque année de manière récurrente en guise d'indemnisation à des résidents propriétaires de terrains sur lesquels passent les remontées mécaniques de la S3V.

Comme mentionné plus haut, il n'a pas été institué, à quelques exceptions près, de servitudes, la S3V étant chargée de faire son affaire de la mise à disposition de terrains par des propriétaires privés.

A l'exception de deux propriétaires, la S3V a choisi de compenser le passage sur des propriétés privées par l'octroi de forfaits de ski sans cadre préalablement établi.

Aucune disposition légale ou réglementaire ne s'oppose à l'attribution de forfaits gratuits à des propriétaires mettant à disposition des terrains. Toutefois, en l'absence de tout cadre préalablement établi (convention ou accord...), il est impossible de vérifier la proportionnalité entre le préjudice subi par le passage de remontées mécaniques et l'indemnisation représentée par l'octroi de forfaits gratuits sans limitation de durée. A certains égards, ces attributions pourraient être à terme assimilées à des compensations injustifiées.

La S3V s'est engagée à élaborer le cadre de ces attributions de manière explicite et transparente.

2.8.3.2- Les personnels de la S3V

Quelque 1 266 forfaits gratuits « domaine relié des Trois Vallées » ont été octroyés sur la saison 2015/2016 aux agents de la S3V. Les retraités de la société ont, sur la même saison, bénéficié de 80 forfaits très majoritairement du même type. Enfin, plus de 40 forfaits « domaine relié des Trois Vallées » ont été attribués à des stagiaires.

⁵⁷ CE 10 mai 1974 Denoyez et Chorques et CE 13 mai 1994 commune de Dreux.

Il convient de distinguer deux catégories d'agents : les personnels techniques qui ont besoin de se déplacer sur le domaine skiable, pour lesquels le forfait est un outil de travail, et les autres personnels pour lesquels il s'agit d'un avantage en nature.

Un contrôle de l'URSSAF, diligenté en 2015, a en outre conclu que des forfaits attribués à des personnels techniques de la S3V étaient également utilisés à titre privé, en-dehors des heures de travail. L'organisme de contrôle en demandait dès lors la déclaration comme avantage en nature et l'intégration dans l'assiette des cotisations sociales pour leur part « privée ». Cette régularisation n'a pas été réalisée à ce jour. Une bonne pratique pourrait consister à doter ces professionnels de forfaits non individualisés à leur disposition pour leur temps de service.

S'agissant des personnels administratifs, la S3V a déclaré lors du contrôle de l'URSSAF quelque 230 forfaits annuels attribués comme avantage en nature. Ils correspondent à des forfaits offerts aux conjoints et enfants des salariés de la S3V. En revanche, ils ne comprennent pas les forfaits offerts au personnel dans des fonctions supports car la société considère qu'il s'agit de forfaits « professionnels » favorisant la promotion par ces salariés du domaine skiable. Ces forfaits devraient néanmoins être déclarés.

Il en est de même au titre des retraités de la S3V (80 forfaits) pour lesquels aucune justification n'apparaît recevable. Il convient de souligner que dans le cadre du contrôle de l'URSSAF, la déclaration comme avantage en nature et l'assujettissement aux cotisations sociales de ces 80 forfaits a été demandée. La S3V a fait appel de cette décision.

2.8.3.3- Les personnalités officielles

Plus de 1 600 forfaits ont été distribués sur la saison 2015/2016 à divers autres bénéficiaires. Il s'agit essentiellement de forfaits à la journée mais quelque 258 titres sont des forfaits saison concernant le domaine relié.

L'analyse de la base billettique a conduit à identifier 122 attributaires « officiels » dont 97 ont utilisé leur forfait au moins une fois dans la saison comme suit. Il s'agit essentiellement d'élus.

Tableau 36 : Officiels bénéficiaires de forfaits gratuits (domaine relié saison)

Qualité	Nombre d'attributaires	Nombre d'attributaires ayant utilisé au moins une fois leur forfait
Elus ou anciens élus du département de la Savoie	36	23
Elus de la commune de Bozel	17	16
Elus de la commune de Courchevel	15	14
Skieurs ou anciens skieurs professionnels	8	7
Anciens propriétaires ou dirigeants de sociétés absorbées par la S3V	7	7
Fonctionnaires de l'Etat	10	6
Contrats de partenariat (photos, presse)	5	4
Fonctionnaires du département de la Savoie	4	3
Salariés de l'association des Trois Vallées	3	3
Dirigeants d'offices de tourisme	3	3
Dirigeants de clubs sportifs	4	2
Anciens dirigeants de la S3V	2	2
Parc naturel de la Vanoise	2	2
Fonctionnaires de la commune de Courchevel	1	1
Autres	5	4
Total	122	97

Source : données billettiques S3V 2015/2016.

S'agissant des élus, l'octroi de forfaits gratuits peut être admis pour le président ou le maire ainsi que leurs adjoints en charge de la vie de la station sous toutes ses formes. Mais dans le cas de la S3V et sur la période sous revue, l'attribution à des élus apparaît excessive en allant au-delà de ces préconisations.

Ainsi les conseillers départementaux en ont été destinataires sur une partie de la période sous revue jusqu'à la saison 2016/2017. On relève également la présence de huit anciens élus du département pour lesquels aucune justification ne ressort, ces personnes n'ayant plus de mandats. La S3V a aujourd'hui supprimé l'octroi de forfaits gratuits aux élus départementaux à l'exception de l'actuel et de l'ancien présidents du conseil de surveillance.

Des élus communaux sont également concernés par l'attribution de forfaits gratuits. Ainsi 15 conseillers municipaux sur 28 en ont bénéficié sur Courchevel lors de la saison 2015/2016. Même si la commune est autorité organisatrice du service des remontées mécaniques sur une partie du domaine, ces attributions sont également apparues excessives car elles vont au-delà du maire et de ses adjoints directement concernés par cette activité et la commune n'est autorité organisatrice que sur une partie du domaine relié des Trois Vallées⁵⁸. Il en est de même pour les élus de la commune de Bozel, limitrophe de Courchevel, mais qui n'est pas une autorité organisatrice et qui n'est pas directement concernée par le domaine relié des Trois Vallées hormis au titre d'une parcelle de terrain. Quelque 17 conseillers municipaux sur 19 ont pour autant retiré des forfaits gratuits et les utilisent fréquemment⁵⁹.

La gratuité accordée à des élus en dehors de l'exercice de leurs fonctions apparaît en contradiction avec les principes de déontologie posés, en particulier, par la charte de l'élu local telle qu'éditée par la loi n° 2015-366 du 31 mars 2015 visant à faciliter l'exercice, par les élus locaux, de leur mandat, et codifiée à l'article L. 1111-1-1 du CGCT.

Par ailleurs, huit skieurs professionnels ont reçu des forfaits gratuits au titre de la saison 2015/2016. Il peut être admis que leur notoriété, notamment en qualité de champions olympiques et mondiaux, peut être utile à la promotion du domaine skiable. L'octroi de forfaits en serait la contrepartie mais il serait souhaitable que des conventions de partenariat soient établies à ce titre et pour tous les bénéficiaires. La S3V le pratique déjà dans certains cas, elle devrait donc généraliser cette pratique.

Dans le même ordre, l'attribution de forfaits aux professionnels du tourisme et du sport peut contribuer à porter l'image du domaine skiable et à en assurer le relais. Ces partenariats gagneraient à être eux-aussi formalisés.

Pour ce qui concerne les anciens propriétaires ou dirigeants de sociétés absorbées par la S3V (sept bénéficiaires), aucune justification ne semble devoir être admise car ces opérations ont donné lieu à indemnisation le moment venu.

Plusieurs fonctionnaires d'Etat, du département ou des communes se voient aussi attribuer des forfaits gratuits pour un accès à l'ensemble du domaine relié des Trois Vallées et pour la durée de la saison. Au titre de fonctions de secours et de maintien de l'ordre public, de telles attributions peuvent se justifier au profit des responsables de la gendarmerie, de la protection civile ou du service départemental d'incendie et de secours, comme en atteste la billetterie de la S3V. Il peut néanmoins être suggéré, au même titre que les personnels techniques de la S3V, que des forfaits non individualisés soient adressés aux administrations concernées et utilisés sur les temps de service.

Il en est de même pour les fonctions de contrôle telles que l'inspection du travail (au titre du personnel des remontées mécaniques ou d'entretien des pistes) ou la préservation du patrimoine forestier, comme en atteste également la billetterie de la S3V, et qui sont nécessairement des missions ponctuelles.

Il apparaît en revanche que l'attribution d'une gratuité à des agents départementaux ou communaux, en particulier pour des directeurs généraux de services, n'est pas justifiée,

⁵⁸ En 2016/2017, 10 élus de Courchevel ont à nouveau bénéficié de forfaits gratuits.

⁵⁹ En 2016/2017, 15 élus de Bozel ont à nouveau bénéficié de forfaits gratuits.

s'agissant d'agents n'apportant plus une contribution spécifique au service des remontées mécaniques et des pistes. La S3V a procédé pour la saison 2016/2017 à une première révision de ses listes mais l'effort doit être encore poursuivi puisqu'on constate le maintien de cet avantage au directeur général des services de la commune de Courchevel sans justification particulière.

Enfin, l'octroi de forfaits aux anciens dirigeants de la S3V, n'apparaît pas davantage justifiable.

2.8.3.4- Les moniteurs de ski

Un nombre important de forfaits gratuits est attribué aux moniteurs de ski exerçant leur activité professionnelle sur les domaines skiables gérés par la S3V. En 2015/2016, quelque 1 753 forfaits ont ainsi bénéficié à des moniteurs. La société a invoqué des pratiques anciennes en ce sens et l'actuel président du directoire a exprimé ses difficultés à revenir sur celles-ci. Il s'agirait en particulier de conventions tripartites (communes, exploitants, moniteurs), dont la chambre n'a pu vérifier l'exhaustivité, avec des obligations d'intérêt général assez réduites (2 journées de travail) contre un forfait à la saison.

Quoi qu'il en soit, cette aide indirecte à une activité privée n'est pas juridiquement acceptable et la S3V doit y mettre fin progressivement.

2.8.4- Les modalités d'approbation des tarifs

Les grilles tarifaires doivent être approuvées par les autorités délégantes avant les débuts de saison, conformément à l'article L. 1411-2 du CGCT⁶⁰ et, depuis son abrogation en 2016, à l'article L. 1221-5 du code des transports⁶¹.

La S3V propose en temps voulu ses projets d'évolution tarifaire. Le contrat passé avec le département dispose que les tarifs sont soumis à la validation de la collectivité au plus tard le 30 septembre précédant l'ouverture de la saison d'hiver. Dans les faits, la S3V adresse ses propositions de tarifs par courrier en début d'année et le département délibère entre février et avril de n-1⁶², ce qui lui donne toute latitude pour analyser ces propositions.

Le courrier précité est également adressé aux communes de Saint-Bon-Tarentaise et La Perrière pour les parties du domaine skiable pour lesquelles elles sont autorités organisatrices mais celles-ci disposent de peu de latitude par rapport au département, principale autorité organisatrice⁶³. Les grilles tarifaires sont aussi adressées à la commune des Allues mais qui ne les approuve que depuis la saison 2016/2017. Auparavant et de manière irrégulière, l'approbation des tarifs était effectuée lors de la réunion hebdomadaire du maire et de ses adjoints avec un simple compte-rendu diffusé en conseil municipal.

Si le département valide rapidement les tarifs qui le concernent, il peut en aller différemment avec les communes sur la période sous revue, ce qui témoigne des tensions existant entre celles-ci et la S3V. Saint-Bon-Tarentaise a ainsi délibéré très tardivement en 2010 avec un vote lors du conseil municipal du 2 décembre pour la saison démarrant le même mois. Plus récemment, en 2015, le conseil municipal des Allues a reporté, l'approbation des tarifs pour la saison 2016/2017 « *dans l'attente de la position de la S3V sur l'actualisation du plan pluriannuel d'investissements* ». Les tarifs sont approuvés en définitive le 15 décembre.

⁶⁰ Article L. 1411-2 du CGCT : « La convention stipule les tarifs à la charge des usagers et précise l'incidence sur ces tarifs des paramètres ou indices qui déterminent leur évolution ».

⁶¹ Article L. 1221-5 du code des transports : « L'autorité organisatrice définit la politique tarifaire de manière à obtenir l'utilisation la meilleure, sur le plan économique et social, du système de transports correspondant. Sous réserve des pouvoirs généraux des autorités de l'Etat en matière de prix, elle fixe ou homologue les tarifs ».

⁶² Saisons 2008/2009, 2009/2010, 2010/2011, 2011/2012, 2012/2013, 2013/2014, 2014/2015 et 2015/2016.

⁶³ La commune de Saint-Bon-Tarentaise peut selon le contrat de DSP avec la S3V au titre de Courchevel 1650 (Moriond) imposer des formules sur l'ensemble des remontées mécaniques de la commune et des communes limitrophes mais cette faculté reste très théorique.

Concernant les tarifs de la saison 2017/2018, le conseil municipal a refusé par deux fois de les approuver lors de ses séances des 15 décembre 2016 et 24 janvier 2017. Une réunion en date du 4 janvier 2017 entre les élus et les représentants de la S3V n'a pas permis d'aboutir sur cette question des tarifs. Fin 2017, ils n'avaient toujours pas été approuvés.

Surtout, les autorités délégantes ne délibèrent pas sur les remises et gratuités dans leur ensemble. La plupart des délibérations, tant pour le département que pour les communes, font état de réductions pour les seniors de 65 à 75 ans (- 10 %), pour les enfants de 5 à 13 ans (- 0 %), pour les familles (- 20 %) et la gratuité pour les skieurs de moins de 5 ans ou de plus de 75 ans. Les autorités ne valident donc pas l'octroi massif de forfaits gratuits évoqué précédemment. Or, selon la jurisprudence encadrant les pratiques tarifaires en matière de service public délégué, une collectivité qui accorde au délégataire une libre fixation des tarifs applicables à certains usagers méconnaît l'étendue de sa compétence⁶⁴. Il en résulte que la détermination de principes discriminants entre usagers doit relever, in fine, de la seule responsabilité des autorités délégantes.

La S3V a pris acte de la nécessité de présenter pour validation l'ensemble des tarifs et des gratuités.

2.8.5- Le dispositif de répartition des produits du domaine

Les quatre exploitants présents sur les Trois Vallées commercialisent, au-delà de leurs propres forfaits correspondant à leurs propres domaines, des titres permettant l'accès au domaine relié. Dès lors, chacun encaisse des recettes sans avoir la charge des équipements qui peuvent relever d'autres exploitants. Un mécanisme complexe de répartition des produits liés à ces forfaits a donc été mis en place et figure en annexe au présent rapport.

Le principe d'une répartition de recettes encaissées pour un service qui est surtout assuré par un tiers semble justifié. Il est également incontestable que la S3V est l'exploitant dont les équipements sont les plus utilisés par des skieurs dotés d'un forfait « domaine relié ». Les stations gérées par la S3V sont en effet des lieux « pivots » où se réalisent la plupart des interconnexions du domaine relié. L'analyse des données de passage issues du système d'information de la S3V montre qu'à elle seule la station de Courchevel enregistre près du quart (24,1 %) des passages de ces skieurs. Si l'on ajoute le domaine de Mottaret (14,5 %), on aboutit à un nombre de passages qui représente 38,6 % du total, comme suit :

Tableau 37 : Stations de passage des forfaits « domaine relié »

Station de passage	Exploitant	Nombre de passages	
Courchevel	S3V	8 367 522	24,1 %
Val Thorens	SETAM-STOR	8 149 416	23,5 %
Les Ménuires	SEVABEL	7 671 448	22,1 %
Mottaret	S3V	5 019 729	14,5 %
Méribel	Méribel Alpina	4 787 135	13,8 %
Orelle	SETAM-STOR	722 382	2,1 %
Total		34 717 632	100,0 %

Source : S3V données de passage

Il reste que d'autres stations sont aussi impactées comme Val Thorens (23,5 %) et Les Ménuires (22,1 %) dont les exploitants (SETAM-STOR et SEVABEL) ne perçoivent aucun reversement de recettes. Leurs équipements sont pourtant utilisés à des niveaux similaires à la station de Courchevel. Une évolution du mode de répartition des recettes pourrait donc être envisagée.

⁶⁴ CAA de Lyon 20 mai 1999 SA Comalait industries.

Enfin, une meilleure information des autorités délégantes, départementales et communales, apparaît souhaitable. Le contrat de délégation mis en place avec le département, autorité organisatrice, prévoit en son article 22 que « *s'agissant des domaines skiables interconnectés, des accords de répartition de recettes sont conclus annuellement avec les exploitants (...). L'exploitant fait son affaire du renouvellement chaque année de ces accords et informe la collectivité de leur contenu dans le cadre du compte-rendu annuel de l'exploitant à la collectivité. L'exploitant fait son affaire d'un rapprochement avec les autres délégataires pour la validation des accords de réciprocité tarifaire* ». Or cette information est inexistante dans les compte-rendu annuels, et la S3V est invitée à se mettre en conformité sur ce point.

3- LA POLITIQUE IMMOBILIERE

D'une manière générale, la capacité d'hébergement des stations de sports d'hiver est déterminante pour assurer la fréquentation nécessaire à la rentabilisation des équipements. La S3V s'est donc préoccupée de cette question en constituant un premier parc de logements et en étudiant la possibilité de proposer une offre intégrée, combinant l'hébergement et l'accès aux remontées mécaniques.

3.1- Des lits professionnels en nombre insuffisant

Entre 2009 et 2016, le nombre de lits touristiques a plutôt progressé dans les communes où intervient la S3V comme le montre le tableau suivant :

Tableau 38: Evolution 2009-2016 du nombre de lits touristiques

Nombre de lits touristiques	2009	2012	2013	2016	Variation 2009-2016
Saint-Bon-Tarentaise	32 141	33 812	30 731	32 883	+ 742
La Perrière	3 883	4 034	3 655	3 721	- 162
Les Allues	37 199	38 005	36 462	37 947	+ 748
Total	73 223	75 851	70 848	74 551	+ 1 328

Source : Site internet Savoie Mont Blanc Tourisme (2016) et Stationoscope du massif des Alpes (2013)

En matière d'hébergement touristique, se distinguent les lits « professionnels » des lits « diffus », les uns relevant d'une activité principale (secteur hôtelier et locatif) et les autres d'une activité accessoire (résidences secondaires louées occasionnellement)⁶⁵. Les lits professionnels sont commercialement les plus productifs avec un taux d'utilisation en principe plus élevé.

Or sur les communes précitées, la part des lits diffus est plus importante que celle des lits professionnels, du fait du développement des résidences secondaires. Une part importante des capacités d'hébergement échappe ainsi au marché professionnel. A Méribel (secteur de Mottaret), la part des lits diffus est ainsi de 57 % (soit 7 465 lits) et celle des lits professionnels de 43 % (soit 5 559 lits). De 2009 à 2013, la part des derniers a diminué de 5,5 %, pour une progression des lits diffus de 3,5 %⁶⁶.

A Courchevel, des données anciennes (saison 2010/2011) montraient déjà une proportion de lits professionnels de 47,5 % (15 266 lits) et de lits diffus de 52,5 % (16 867 lits).

⁶⁵ Ces notions sont notamment exploitées par l'observatoire national des stations de montagne de l'association nationale des maires des stations de montagne (ANMSM) avec l'appui de la société de conseil Comète (73). La S3V fonde sa stratégie sur les travaux de l'observatoire.

⁶⁶ Etude relative à la saison 2013/2014.

3.2- Des lits diffus impactés par la problématique des « lits froids »

Par ailleurs, les lits diffus sont, pour une part significative, touchés par le phénomène des lits « froids » déjà observés dans la plupart des stations de sports et de loisirs d'hiver françaises⁶⁷. Selon une étude du conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD)⁶⁸, les lits froids représenteraient entre 30 et 40 % des deux millions de lits touristiques des massifs français, du fait d'une désaffection de la part de leurs propriétaires à l'égard de biens acquis dans les années 70. Faute d'incitations suffisantes, ces propriétaires ne procèdent pas aux rénovations qui seraient nécessaires afin de rafraîchir ces hébergements. En moyenne, 2 à 3 % des lits froids sortiraient chaque année définitivement du secteur du fait de leur vétusté.

La S3V explique que ce mouvement est très présent sur le secteur de Mottaret avec une baisse continue des lits chauds depuis 2009, ceux-ci ayant diminué de 14% pour atteindre un parc d'un peu plus de 5 000 lits seulement en 2018⁶⁹.

3.3- Une implication particulière de la S3V

Face à ce double phénomène de lits professionnels en nombre insuffisant et de lits diffus devenus non exploitables, la S3V a utilisé les marges de manœuvre apportées par ses statuts pour prendre plusieurs initiatives.

3.3.1- Une activité de location et de service

La S3V est propriétaire d'un parc immobilier d'une valeur d'environ 7,8 M€ en fin de période. Elle en assure la mise en location saisonnière pour un volume qui reste limité (70 lots).

Par ailleurs, au titre des lits diffus, la S3V a mobilisé, jusqu'à son transfert en 2016 à la société Savoie stations ingénierie touristique, sa filiale Affiniski afin d'apporter aux propriétaires un ensemble de services et de prestations tels que la rénovation, le conseil fiscal, l'aide au financement et la mise en relation avec des partenaires pour la location.

3.3.2- Des activités plus lourdes mais limitées pour des raisons financières

La S3V avait également acquis un ancien hôtel (Le Christiana) qu'elle a revendu en 2009 après rénovation, assorti d'une servitude conventionnelle d'affectation touristique afin de le mettre dans le circuit locatif.

En 2013, la société a acquis une agence immobilière (La Saulire) qui gère 165 lots sur Méribel-Mottaret dont 115 dans une résidence locative (Plein Soleil), l'objectif étant de maintenir ces lots sur le marché de la location et d'éviter leur vente par appartement et la fuite vers le privatif.

Ces opérations demeurent toutefois isolées car la société ne dispose pas d'une surface financière suffisante pour porter de lourds projets immobiliers. Ainsi, la S3V a renoncé en 2010 à un projet d'unité touristique nouvelle (UTN)⁷⁰ « Cœur de station » à La Tania qui prévoyait la création de 1 500 lits professionnels, du fait d'un coût global trop important. La concrétisation d'autres projets, de moindre ampleur, demeure conditionnée à un accord des communes concernées.

⁶⁷ Selon les professionnels, un lit est dit « froid » quand il n'est occupé qu'entre 2 et 4 semaines par an (soit un mois seulement). Un lit est dit « chaud » s'il est occupé au moins 12 semaines par an (soit un trimestre et l'équivalent d'une saison de ski). Dès lors, les lits occupés entre 1 et 3 mois sont qualifiés de « tièdes ».

⁶⁸ Le CGEDD dépend du ministère de la transition écologique et solidaire et a été créé suite au décret n° 2015-1229 du 2 octobre 2015.

⁶⁹ Données de l'observatoire de l'activité touristique (cabinet G2A consulting).

⁷⁰ Une unité touristique nouvelle (UTN) est une opération de développement touristique en zone de montagne (hébergement, remontées mécaniques, pistes) encadrée par l'article L. 122-16 du code de l'urbanisme.

De même, la S3V a également envisagé la création d'un tour opérateur pour dynamiser la fréquentation du domaine de Courchevel en proposant aux clients des packages complets (hébergement avec forfait) individuels ou de groupe.

Dans ces conditions, le pilotage de l'immobilier qui serait nécessaire à la pérennisation de la fréquentation et du chiffre d'affaires des remontées mécaniques peine à faire émerger une action cohérente entre les acteurs concernés, les communes préférant dans certains cas préserver la maîtrise d'un hébergement privatif, conforme à leurs projets d'urbanisme (chalets et petits ensembles) et à un positionnement commercial haut de gamme.

4- LA SITUATION FINANCIERE

4.1- La fiabilité des comptes

Les SEML sont soumises au contrôle du commissaire aux comptes, conformément à l'article L. 225-218 du code de commerce. L'exercice comptable de la S3V court du 1^{er} décembre au 30 novembre. La concordance des comptes avec les informations financières figurant dans les documents adressés aux actionnaires, notamment le rapport de gestion du directoire, a été vérifiée et ne pose pas de problème de cohérence. Enfin, toutes les écritures comptables sont apparues complètes et sans anomalie.

4.2- Le compte de résultat

Compte tenu du poids limité des filiales, l'examen a porté sur les seuls comptes de la S3V, sans consolidation. Avec un chiffre d'affaires de 64,18 M€ en 2016, la SEM se situe parmi les cinq premiers exploitants de remontées mécaniques en France⁷¹.

Pour autant, la période sous revue ne révèle pas une dynamique de croissance⁷². La progression du chiffre d'affaires reste modérée (1,9 % en moyenne annuelle, 13 % sur la période), marquée par plusieurs baisses en début de période suivie d'une relative stagnation. Seules les années 2012 et 2013, d'une part, et l'année 2016, d'autre part, pour des raisons diverses, montrent une hausse de celui-ci, ce qui au final garantit une relative progression.

En outre, cette progression est absorbée par l'augmentation assez soutenue des charges de personnel (25,35 M€ en 2016, 3,2 % en moyenne annuelle, 22,3 % sur la période) qui oriente à la baisse l'excédent brut d'exploitation (18,98 M€ en 2016, - 0,2 % en moyenne annuelle, - 1,7 % sur la période).

Pour autant, le résultat net progresse modérément (5,14 M€ en 2016, 1,2 % en moyenne annuelle, 8,7 % sur la période) notamment grâce à une baisse de moitié des dotations aux amortissements en 2011.

4.2.1- La formation de l'excédent

Le maintien d'un excédent brut d'exploitation résulte de la progression du chiffre d'affaires sous l'effet de hausses tarifaires, qui a permis d'absorber une progression soutenue des charges d'exploitation, notamment de personnel.

4.2.1.1- *Un chiffre d'affaires qui progresse malgré une baisse d'activité*

Le chiffre d'affaires de la S3V est essentiellement constitué par les prestations de remontées mécaniques. Les autres produits résultent des prestations d'assurance vendues aux skieurs

⁷¹ Source : revue professionnelle Montagne Leaders, Top 100 des domaines skiables.

⁷² Annexe n°7.1.

(2,28 M€ en 2016), des locations notamment d'appartements à des vacanciers (0,52 M€ en 2016) et des prestations de restauration rapide (0,47 M€ en 2016) :

La progression du chiffre d'affaires sur la période (1,9 % en moyenne annuelle) masque en fait deux évolutions successives et révèle des choix de gestion de la S3V et des acteurs publics qui peuvent être critiquables.

De 2009 à 2011, le chiffre d'affaire baisse consécutivement à la diminution du nombre de journées-skieurs⁷³ qui passent de 1,77 à 1,63 millions. La S3V est notamment confrontée à la problématique du déficit d'enneigement mais aussi, comme les débats au sein du conseil de surveillance le montrent, aux conséquences d'un renouvellement insuffisant des équipements, ainsi qu'il a été exposé plus haut.

A compter de 2012, le chiffre d'affaires hors taxe croît significativement (5,8 % puis 6,9 %) alors que le nombre de journées-skieurs poursuit sa décrue, grâce au relèvement des tarifs des forfaits.

4.2.1.2- Des charges de personnel qui progressent fortement

Atteignant 25,35 M€ en 2016 après une forte progression (+ 18,5 % et 3,2 % en moyenne annuelle), les dépenses de personnel représentent le premier poste de charges (près de 40 % du chiffre d'affaires).

Afin d'apprécier correctement le poids des charges de personnel, il convient d'y ajouter la rémunération du personnel détaché ou prêté à la S3V, incluant notamment celle de l'ancien président du directoire jusqu'à son départ en retraite en avril 2014. La croissance annuelle moyenne est alors de 3 % :

Tableau 39 : Evolution de la masse salariale

En M€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	VAM
Salaires bruts (compte 641)	13,84	13,92	14,15	15,09	15,37	15,76	15,84	16,40	+ 2,6 %
Charges patronales (comptes 645, 647 et 648)	6,87	6,65	6,71	7,43	8,02	8,47	8,92	8,95	+ 4,3 %
Sous-total	20,71	20,57	20,86	22,52	23,39	24,23	24,76	25,35	+ 3,2 %
Personnel détaché ou prêté à l'entreprise (compte 6214)	0,44	0,44	0,44	0,48	0,49	0,30	0,19	0,19	- 8,1 %
Total	21,15	21,01	21,30	23,00	23,88	24,53	24,95	25,54	+ 3,0 %

Source : comptes de résultat

4.2.1.3- Une évolution soutenue des autres charges

Les autres charges comprennent les approvisionnements, les autres achats et les charges externes (comptes 60, 61 et 62) ainsi que les impôts et taxes (hors impôts sur les bénéfices) du compte 63.

Le total des charges hors impôts et taxes a connu une évolution moyenne annuelle de + 2,4 % sur la période sous revue en passant de 14,56 M€ en 2009 à 16,96 M€ en 2016, avec un pic en 2014 à 18,90 M€.

Plusieurs postes ont connu des évolutions notables, en particulier les carburants (c/602), les frais d'entretien et de réparation (c/615) qui sont notamment affectés par les achats de pièces, dont le coût a significativement progressé dans un marché essentiellement porté par la maintenance et le renouvellement et enfin, les assurances (c/616) en raison de versements au titre d'un contrat collectif d'assurance externalisé, souscrit en 2001, destiné à gérer les indemnités de départ en retraite du personnel de la société.

⁷³ Une journée-skieur correspond au premier passage d'un skieur à une remontée mécanique sur une journée. Le nombre de journées skieurs correspond au nombre de journées commercialisées (y compris les forfaits gratuits).

Depuis 2014, les charges hors impôts et taxes sont stables (16,99 M€ en 2015 puis 16,96 M€ en 2016) sans qu'il soit possible, à ce stade, de mesurer les effets, sur cette évolution, de la politique de maîtrise des charges d'exploitation lancée par l'actuel président du directoire après sa prise de fonctions en 2014⁷⁴.

4.2.1.4- Un excédent brut d'exploitation qui baisse sans être dégradé

Les charges d'exploitation détaillées ci-dessus ont connu une évolution plus rapide que celle de produits (2,8 % contre 1,8 %), malgré les hausses tarifaires intervenues.

Dès lors, l'excédent brut d'exploitation (EBE) diminue quasi continuellement sur la période en passant de 19,30 M€ en 2009 à 18,98 M€ en 2016 et s'établit durablement en-dessous de 30 % du produit total.

L'année 2013 fut à ce titre exceptionnelle (32 %), la saison ayant été marquée par un rebond du chiffre d'affaires du fait de très bonnes conditions d'enneigement, d'une hausse du nombre de journées-skieurs (2,2 %) et de la poursuite des hausses tarifaires (3,63 %). Malgré le levier tarifaire, le compte d'exploitation de la S3V est resté sensible à l'évolution des journées-skieurs et aux conditions d'enneigement. Pour les mêmes raisons, l'année 2016 montre un rebond après une importante baisse des journées-skieurs en 2014.

Le tableau suivant détaille ces évolutions :

Tableau 40 : Evolution de l'excédent brut d'exploitation

En M€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	VAM
Produit total	57,13	56,42	54,81	58,20	62,14	62,09	61,58	64,26	+ 1,8 %
(-) Charges d'exploitation	37,83	37,94	37,62	40,98	42,23	45,41	44,61	45,28	+ 2,8 %
(=) EBE	19,30	18,48	17,19	17,22	19,91	16,68	16,97	18,98	- 0,2 %
% du produit total	33,8 %	32,8 %	31,4 %	29,6 %	32,0 %	26,9 %	27,6 %	29,5 %	-

Source : compte de résultat

La capacité à investir de la S3V, au regard du seul EBE, a donc plutôt tendance à se réduire mais ses marges de manœuvre restent significatives car cet excédent est peu diminué par le service de la dette, sauf en fin de période avec la reprise de l'endettement. Sa capacité d'autofinancement (CAF) nette reste donc solide ainsi que le montre le tableau suivant :

Tableau 41 : Evolution de la capacité d'autofinancement

En M€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	VAM
Excédent brut d'exploitation	19,30	18,48	17,19	17,22	19,91	16,68	16,97	18,98	- 0,2 %
(+) Résultat financier net réel	1,70	1,40	1,30	0,92	1,03	0,79	0,52	0,18	- 12,8 %
(+) Autres produits et charges exceptionnelles réels	- 1,51	- 1,26	- 0,71	- 0,57	- 1,31	- 0,31	- 0,33	- 0,70	+ 7,7 %
(-) Impôt sur les sociétés	2,47	2,64	3,71	5,18	3,15	2,08	1,94	2,10	- 2,1 %
(-) Participation des salariés	0,02	0,23	0,41	0,87	0,43	0,00	0,00	0,24	-
(=) CAF brute	17,00	15,75	13,66	11,52	16,05	15,08	15,22	16,12	- 0,7 %
% du produit total	29,8 %	27,9 %	24,9 %	19,8 %	25,8 %	24,3 %	24,7 %	25,1 %	-
(-) Annuité de la dette	0,63	0,09	0,13	0,21	1,38	2,55	12,39 ⁷⁵	2,93	+ 52,2 %
(=) CAF nette ou disponible	16,37	15,66	13,53	11,31	14,67	12,53	2,83	13,19	- 2,8 %

Source : compte de résultat

⁷⁴ Procès-verbal de la délibération du 24 octobre 2014 du conseil de surveillance. Cette politique vise notamment à déléguer aux chefs de service la gestion d'un budget propre alors qu'auparavant, la gestion du budget était centralisée.

⁷⁵ Ce montant exceptionnel est lié au remboursement de 8,45 M€ en 2015 au titre d'une ligne de trésorerie de 10 M€ souscrite en 2013 auprès de la Banque populaire. Il s'agit d'une facilité de caisse d'une durée de 10 ans utilisable au gré de l'emprunteur. Un montant de 8,45 M€ a été débloqué en 2014 et remboursé en totalité en 2015.

En conclusion, l'excédent dégagé par la S3V est en légère régression sur la période sous revue mais, soutenu par la progression du chiffre d'affaires essentiellement consécutive à des hausses tarifaires.

4.2.2- La formation du résultat

Le résultat se forme après l'imputation sur l'excédent brut d'exploitation des dotations aux amortissements et provisions.

4.2.2.1- Les amortissements

Le fait majeur concernant les amortissements est l'allongement de leur durée à compter de 2011. Cette évolution concerne les principales immobilisations liées à l'activité de la société comme les travaux d'agencement et d'aménagement, dont la durée passe de 10 à 20 ans maximum, et les installations techniques, dont la durée passe de 25 à 30 ans maximum. Dans ces conditions, une diminution de près de 50 % du montant des dotations nettes aux amortissements est observée à compter de l'exercice 2011, avant une remontée en 2016, comme suit :

Tableau 42 : Evolution des dotations brutes aux amortissements

En M€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	VAM
Dotations aux amortissements (compte 6811)	12,99	13,47	6,72	6,83	7,99	8,62	9,33	12,01	- 1,1 %
Dotations nettes aux amortissements ⁷⁶	10,59	10,27	5,22	2,09	6,24	5,16	5,26	9,95	- 0,9 %

Source : comptes de résultat

Cette révision du plan d'amortissement, liée au relèvement de la prévision de durée d'utilisation des équipements a été correctement décrite dans les documents comptables de la S3V.

4.2.2.2- Les provisions

Lorsqu'une charge est générée mais reste incertaine quant à son montant ou à son échéance, elle doit faire l'objet d'une provision qui constitue une dépense obligatoire même en l'absence de bénéfice. D'un montant de 4,65 M€ en 2009, ces provisions pour risques et charges sont restées plutôt stables sur la période pour atteindre 4,47 M€ en 2016. Globalement, les provisions constituées et les ajustements apportés l'ont été de manière conforme et répondent bien aux risques identifiés.

Au titre des inspections périodiques, la dotation nette passe de 0,94 M€ à 1,93 M€ en 2014. La S3V actualise ainsi le prix des prestations et des fournitures d'entretien de même que les évolutions réglementaires relatives aux obligations de maintenance des appareils.

4.2.2.3- Le résultat d'exploitation et le résultat net

Le résultat d'exploitation de la S3V a progressé en moyenne annuelle de 6,2 %. Très soutenu par la baisse des dotations aux amortissements en 2011, il bénéficie également en 2013 de très bonnes conditions d'enneigement et d'un rebond de la fréquentation et atteint le plus haut niveau de la période sous revue (près de 11 M€). En fin de période, le résultat d'exploitation se maintient entre 7 M€ et 8 M€ en dépit d'une remontée des dotations aux amortissements

⁷⁶ = Amortissements de l'exercice – Diminutions et reprises sur amortissements

liée à la relance des investissements. Ceci est permis par la baisse des « autres charges » et notamment de la redevance d'affermage en voie d'extinction⁷⁷.

Tableau 43 : Evolution du résultat d'exploitation

En M€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	VAM
Excédent brut d'exploitation	19,30	18,48	17,19	17,22	19,91	16,68	16,97	18,98	- 0,2 %
(+) Reprises sur amortissements et provisions, transfert de charges	1,92	2,30	1,58	1,32	1,10	2,08	2,21	2,33	+ 3,1 %
(-) Dotations aux amortissements	12,99	13,47	6,72	6,83	7,99	8,62	9,33	12,01	- 1,1 %
(-) Dotations aux dépréciations	0,03	0,08	0,00	0,19	0,10	0,34	0,06	0,00	-
(-) Dotations aux provisions	1,21	1,15	0,96	0,91	0,94	1,93	1,52	1,33	+ 1,4 %
(-) Autres charges	1,52	1,20	1,03	1,00	1,02	0,71	0,83	0,13	- 13,1 %
(=) Résultat d'exploitation	5,47	4,88	10,06	9,61	10,96	7,16	7,44	7,86	+ 6,2 %
% / Produit total	9,6 %	8,6 %	18,4 %	16,5 %	17,6 %	11,5 %	12,1 %	12,2 %	-

Source : comptes de résultat

Le résultat net n'a pas suivi, en début de période, la même trajectoire que celle du résultat d'exploitation. Lorsque ce dernier baisse (2010 et 2012), le résultat net est en effet soutenu par des produits exceptionnels liés à la vente d'actifs (bâtiments et terrains).

En fin de période, le résultat net suit la même tendance que le résultat d'exploitation et baisse en 2014 avec la hausse des dotations aux amortissements. Il se maintient par la suite autour de 5 M€.

Il convient de souligner que du fait du faible endettement de la société, les charges financières demeurent peu élevées. Les produits financiers résultant notamment des placements financiers, même s'ils déclinent sur la période, permettent de dégager un résultat financier toujours excédentaire.

Tableau 44 : Evolution du résultat net

En M€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	VAM
Résultat d'exploitation	5,47	4,88	10,06	9,61	10,96	7,16	7,44	7,86	+ 6,2 %
(+) Résultat financier	1,70	1,40	1,30	0,92	1,03	0,79	0,52	0,18	- 12,8 %
(+) Résultat exceptionnel	0,06	1,39	- 0,39	4,72	- 1,07	- 1,08	- 0,99	- 0,56	-
(-) Participation des salariés aux résultats	0,02	0,23	0,41	0,86	0,43	0,00	0,00	0,24	-
(-) Impôts sur les bénéfices	2,47	2,63	3,71	5,18	3,15	2,08	1,94	2,10	- 2,1 %
(=) Résultat net (bénéfice ou perte)	4,73	4,81	6,85	9,21	7,34	4,79	5,03	5,14	+ 1,2 %
% / Produit total	8,3 %	8,5 %	12,5 %	15,8 %	11,8 %	7,7 %	8,2 %	8,0 %	-

Source : comptes de résultat

4.2.2.4- L'affectation du résultat

L'article 50 des statuts de la S3V précise les modalités d'affectation du résultat. Il y est rappelé que suivant les dispositions de l'article L. 232-10 du code de commerce, au moins 5 % des

⁷⁷ La redevance d'affermage est versée au département au titre des biens affermés dans le cadre du contrat de DSP et qui correspondent aux équipements gérés auparavant par la régie départementale SPTV. Elle diminue en fonction du remplacement de ces équipements par de nouveaux à la charge de la S3V. Conformément à son échéancier, cette redevance passe de 1,47 M€ en 2009 à 0,08 M€ en 2016.

bénéfices de chaque exercice doivent être affectés à la réserve dite légale, ce qui est le cas durant la période sous revue. La réserve légale est passée de 2,35 M€ en 2009 à 4,49 M€ en 2016. La S3V poursuit donc la constitution de cette réserve.

Les statuts précisent également que la répartition des bénéfices non affectés à la réserve légale est décidée par l'assemblée générale des actionnaires. Durant la période sous revue, celle-ci a décidé chaque année de distribuer aux actionnaires un dividende stable de 4,43 M€ (0,90 € par action). Cette attribution ne tient donc pas compte de l'évolution du résultat net. En sa qualité d'actionnaire majoritaire, le département obtient la moitié des dividendes (2,22 M€) qu'il déclare utiliser pour financer des actions de développement ciblées sur ses territoires les moins favorisés.

Il convient de souligner que le montant cumulé des dividendes distribués (35,44 M€) est égal sur la période à 74 % du résultat net cumulé après impôt (47,90 M€), ce qui est un taux de distribution particulièrement élevé. Il reste néanmoins que la rentabilité du capital investi⁷⁸ est modérée, à hauteur de 6 %.

Tableau 45 : Affectation du résultat

En M€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Cumul
Résultat net	4,73	4,81	6,85	9,21	7,34	4,79	5,03	5,14	47,90
Réserve légale	0,24	0,24	0,35	0,46	0,37	0,24	0,25	0,26	2,41
Autres réserves	0,06	0,14	2,07	4,32	2,54	0,12	0,35	0,45	10,05
Dividendes aux actionnaires	4,43	4,43	4,43	4,43	4,43	4,43	4,43	4,43	35,44
% résultat net	94 %	92 %	65 %	48 %	60 %	92 %	88 %	86 %	74 %
% capital social	6 %	6 %	6 %	6 %	6 %	6 %	6 %	6 %	

Source : PV de l'assemblée générale annuelle des actionnaires

Le résultat, avant modification des durées d'amortissement, est tout juste en mesure de financer les dividendes versés aux actionnaires. L'allongement des durées a permis à la S3V de constituer des réserves facultatives (au compte 1068 « autres réserves ») qui s'accroissent de 10,05 M€ sur la période. Au bilan, celles-ci passent de 15,99 M€ à 25,58 M€ soit une augmentation très marquée de 60 %.

En effet, avant modification des durées d'amortissement, les dividendes versés aux actionnaires (4,43 M€) absorbent la quasi-totalité du résultat. L'allongement des durées permet donc d'améliorer l'autofinancement sans diminuer le montant de dividendes distribués.

La stabilité du montant de dividendes distribués révèle cependant un arbitrage en faveur des actionnaires plutôt que de l'investissement, alors que l'essentiel de l'activité de la S3V repose sur des concessions, dont l'équilibre implique un effort d'investissement soutenu.

4.3- Le bilan

La S3V présente un bilan dont le montant total s'est accru de 36,16 M€ soit plus du quart (28,68 %) de sa valeur initiale de début de période. En moyenne annuelle, celui-ci a progressé de 4,1 %.

4.3.1- Une croissance des immobilisations corporelles à l'actif

Ce dynamisme tient, à l'actif, à la forte progression des immobilisations corporelles qui passent de 75,5 M€ en 2009 à 137,5 M€ en 2016 (soit une croissance annuelle moyenne de 11,7 %). L'évolution de l'actif traduit donc bien un effort d'investissement de la S3V sur la période sous revue.

⁷⁸ Selon la formule dividendes versés / capital social.

En sens inverse, l'actif circulant connaît une diminution très significative des valeurs mobilières de placement (compte 50) qui passent de 41,23 M€ à 1,05 M€, la trésorerie ayant été sollicitée pour le financement de nouveaux équipements.

4.3.2- La présence d'importantes réserves et un recours à l'emprunt au passif

Afin de financer les immobilisations et au passif, les capitaux propres augmentent de 16,93 M€ (2,2 % en moyenne annuelle) et les dettes de 19,45 M€ (21,5 % en moyenne annuelle) sur la période⁷⁹.

La progression des capitaux propres s'effectue dès 2011 (2,6 %) et s'accroît en 2012 (4,9 %) et 2013 (3,7 %) avant de se stabiliser les années suivantes. Les réserves, de fait, progressent fortement de 2011 à 2014 (10,10 M€ supplémentaires, + 50 %) et se stabilisent par la suite.

Les réserves étaient, avant même cette hausse, d'un bon niveau autour de 20 M€, générant d'importants placements de trésorerie. Les valeurs mobilières de placement atteignent ainsi les 40 M€.

Un autre facteur de hausse des capitaux propres tient aux provisions réglementées qui augmentent de 2011 à 2015 (4,52 M€ supplémentaires, + 55,6 %) et moins fortement ensuite. Ces provisions correspondent exclusivement aux amortissements dérogatoires (compte 145) prévus par la réglementation fiscale et destinés à couvrir la différence entre amortissement fiscal et amortissement comptable⁸⁰. L'allongement de la durée d'amortissement comptable à la S3V a contribué à accroître cette différence et les provisions correspondantes.

La dette progresse dès 2011 (39,1 %) surtout en 2012 (96,5 %, 15,32 M€ supplémentaires). Elle reste élevée en 2013 (55,8 %) et décroît en fin de période. Cette évolution est à corréliser à la reprise des investissements contenus dans le plan pluriannuel correspondant à la période sous revue. La souscription de nouveaux emprunts renforce le ratio des dettes financières sur l'endettement total⁸¹ qui passe de 12,2 % (1,57 M€) en 2009 à près de 53 % (17,12 M€) en 2016.

Le bilan de la S3V est donc marqué sur la période sous revue par un fort accroissement des immobilisations corporelles financé par la croissance de ses réserves et l'endettement

A l'avenir et pour poursuivre ses investissements, la S3V ne pourra plus puiser dans ses réserves et devra donc accroître, probablement ensemble, ses emprunts et son autofinancement. La définition d'une stratégie cohérente avec cette perspective serait souhaitable avant le terme des contrats de délégation en cours, dont l'échéance est encore lointaine.

4.3.3- Un endettement mesuré et sûr

La S3V est très faiblement endettée en début de période, avec un encours de 1,57 M€ soit 1,4 % des capitaux propres. Y compris avec les nouveaux emprunts, ce ratio reste en fin de période très mesuré de l'ordre de 12,7 %, comme suit :

⁷⁹ Annexe n° 7.2.

⁸⁰ La durée d'amortissement fiscal est une durée d'usage conventionnelle alors que la durée comptable tient compte d'autres paramètres (durée, montant et mode d'amortissement). Lorsque l'amortissement fiscal est supérieur à l'amortissement comptable, ce dernier est complété par le montant des amortissements dérogatoires.

⁸¹ Les autres dettes sont pour la quasi-totalité les dettes fiscales et sociales (5,35 M€ en 2016), les dettes sur immobilisations (3,69 M€) et les dettes fournisseurs (hors immobilisations) (4,42 M€).

Tableau 46 : Taux d'endettement

En M€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Encours de dette	1,57	1,48	1,35	1,14	19,11	22,46	18,80	15,87
Capitaux propres	108,49	108,15	110,99	116,46	120,72	122,05	123,79	125,42
Ratio	1,4 %	1,4 %	1,2 %	1,0 %	15,8 %	18,4 %	15,2 %	12,7 %

Source : comptes sociaux

La dette bancaire est constituée de six lignes d'emprunt contractées de 2013 à 2015 auprès de banques par ailleurs actionnaires de la S3V : Caisse d'épargne Rhône-Alpes (9,4 M€ de montant initial), Crédit agricole des Savoie (7,9 M€) et la Banque populaire des Alpes (0,5 M€). Cette dette est constituée aux deux tiers de prêts à taux fixes (taux de 1,9 % en moyenne) et, pour le tiers restant, d'un prêt à taux variable et d'un autre à taux révisable indexés sur l'indice Euribor 3 mois.

Tableau 47 : Composition de l'encours

N° de contrat	Prêteur	Date	Montant initial (en €)	Taux	CRD (en €)
Taux fixe					
654316	Crédit agricole	16/10/2013	3 200 000	2,30 %	2 337 077
9328301	Caisse d'épargne	18/12/2013	1 000 000	2,30 %	900 373
5656628	Banque populaire	12/12/2014	500 000	1,45 %	4 488 192
9493319	Caisse d'épargne	09/01/2015	3 700 000	1,70 %	3 450 036
Taux variable					
8007577847	Caisse d'épargne	29/11/2013	4 700 000	E3M + 1,10 %	4 230 000
CR 1493	Crédit agricole	06/08/2014	4 700 000	E3M + 1,20 %	3 357 144

Source : comptes sociaux (au 30/11/2015)

Tous les contrats en cours à fin 2016 avaient une durée totale de 7 ans à l'exception d'un seul dont la durée est de dix ans. Par conséquent, la dette financière de la S3V présente, à la fin de l'exercice 2016, une durée résiduelle moyenne courte, à moins de cinq ans, avec principalement, des échéances entre 1 et 5 ans (pour 11,01 M€). La S3V maîtrise donc correctement sa dette sur la période sous revue.

4.3.4- Un fonds de roulement et une trésorerie fortement sollicités au titre des réserves

Le fonds de roulement net global (FRNG) résulte du surplus de ressources stables (capitaux propres, provisions pour risques et charges, amortissements et dettes financières) sur les emplois immobilisés. Il permet alors de financer les emplois temporaires et le cycle d'exploitation, et constitue un indicateur de la solidité financière de l'organisme.

Le FRNG diminue en moyenne annuelle de 11,8 % et chute fortement en fin de période ainsi que le montre le tableau suivant. Cette situation confirme que les investissements ont été essentiellement financés sur fonds propres.

Tableau 48 : Fonds de roulement net global

En M€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	VAM
Ressources stables, dont :	211,13	220,61	229,05	253,52	277,43	284,58	283,97	287,59	+ 5,2 %
Capitaux propres	108,49	108,15	111,00	116,46	120,72	122,05	123,79	125,42	+ 2,2 %
Provisions pour risques et charges	4,65	4,33	4,35	4,65	3,88	4,32	4,62	4,47	- 0,5 %
Amortissements	96,42	106,65	111,88	113,97	120,21	125,37	130,63	140,58	+ 6,5 %
Dettes financières	1,57	1,48	1,82	18,44	32,62	32,84	24,93	17,12	+ 141,5 %
(-) Emplois stables	175,67	180,04	196,50	221,85	252,03	260,34	275,30	281,49	+ 8,6 %
(=) FRNG	35,46	40,57	32,55	31,67	25,40	24,24	8,67	6,10	- 11,8 %

Source : comptes sociaux

Le besoin en fonds de roulement (BFR) exprime le besoin de financement des emplois temporaires. Il est resté négatif sur toute la période, du fait notamment de délais de paiement des fournisseurs assez longs et de l'encaissement des recettes de forfaits de ski, payés avant d'être utilisés et ce parfois plusieurs mois à l'avance.

Au titre des délais de paiement, il a ainsi été constaté que sur cinq exercices, la S3V avait réglé ses fournisseurs au-delà du délai maximal de paiement de soixante jours prévu à l'article L. 441-6 du code de commerce⁸², comme suit :

Tableau 49 : Délai de paiement moyen des fournisseurs⁸³

En M€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	VAM
Dettes fournisseurs	2,46	1,97	3,56	2,48	5,72	6,74	5,77	4,42	+ 11,4
Total des achats (comptes 60, 61 et 62)	14,56	15,32	14,78	16,42	16,70	18,90	16,99	16,96	+ 2,4
Délai de paiement (en jours)	61	46	87	54	123	128	122	94	
Délai de paiement (en mois)	2	1,5	2,9	1,8	4,1	4,3	4,1	3,1	

Source : comptes sociaux (calculs CRC)

Il reste qu'avec un BFR constamment négatif, la S3V apporte sur la période des moyens supplémentaires au fonds de roulement, contribuant au renforcement de la trésorerie, comme suit :

Tableau 50 : Evolution de la trésorerie nette

En M€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	VAM
Fonds de roulement net global (FRNG)	35,46	40,57	32,55	31,67	25,40	24,24	8,67	6,10	- 11,8 %
(-) Besoin en fonds de roulement (BFR)	- 6,12	- 5,08	- 8,28	- 4,16	- 5,42	- 6,57	- 6,52	- 5,95	- 0,4 %
(=) Trésorerie nette	41,58	45,65	40,83	35,83	30,82	30,81	15,19	12,05	- 10,1 %
Charges d'exploitation	53,49	53,86	46,30	49,94	52,33	57,12	56,23	58,73	+ 1,4 %
En jours de charges d'exploitation	280	305	317	258	212	194	97	74	- 10,5 %

Source : comptes sociaux

Le décrochage observé en 2015 (- 50,7 % par rapport à 2014) est cependant ponctuel et s'explique par le remboursement de 8,45 M€ au titre d'une ligne de trésorerie de 10 M€ souscrite en 2013 auprès de la Banque populaire.

La trésorerie reste néanmoins très correcte et représente, en 2016, 2,5 mois de charges d'exploitation, ce qui est satisfaisant. Dès lors, les niveaux de trésorerie de début de période apparaissent excessifs avec 10,5 mois de jours de charges d'exploitation en 2011. Cette situation traduisait un fort excédent de ressources par rapport aux emplois. Celui-ci s'est résorbé avec la reprise de l'investissement.

4.3.5- Des engagements hors bilan sous contrôle

La S3V n'a pas d'engagements hors bilan à l'exception de l'indemnisation des départs en retraite, telle que prévue à l'article 123-13 du code de commerce. Fin 2016, ces engagements étaient estimés à 7,08 M€ dont 4,99 M€ couverts par les cotisations versées par l'entreprise à un fonds externalisé dédié, dans le cadre d'un contrat collectif d'assurance souscrit en 2001. L'augmentation du passif social afférent est significatif sur la période mais est couvert aux deux tiers en fin de période par les cotisations externalisées, ce qui ne constitue pas une source de préoccupation.

⁸² Il convient d'indiquer que les remontées mécaniques, bien que saisonnières, ne figurent pas dans la liste des activités saisonnières bénéficiant d'une dérogation au délai de paiement de 60 jours, fixée par l'article 1^{er} du décret n° 2015-1484 du 16 novembre 2015.

⁸³ Obtenu selon le calcul suivant : (dettes fournisseurs / total des achats) * 360 jours

4.4- L'équilibre économique de la société

En synthèse des différents constats, il apparaît que la S3V a exploité, sur ses premières années, ses différents équipements dans des conditions de financement et de durée contractuelle qui lui ont permis d'aller au-delà de la réalisation d'un bénéfice raisonnable, au sens des dispositions, et de la jurisprudence, relatives à l'économie des contrats de concessions.

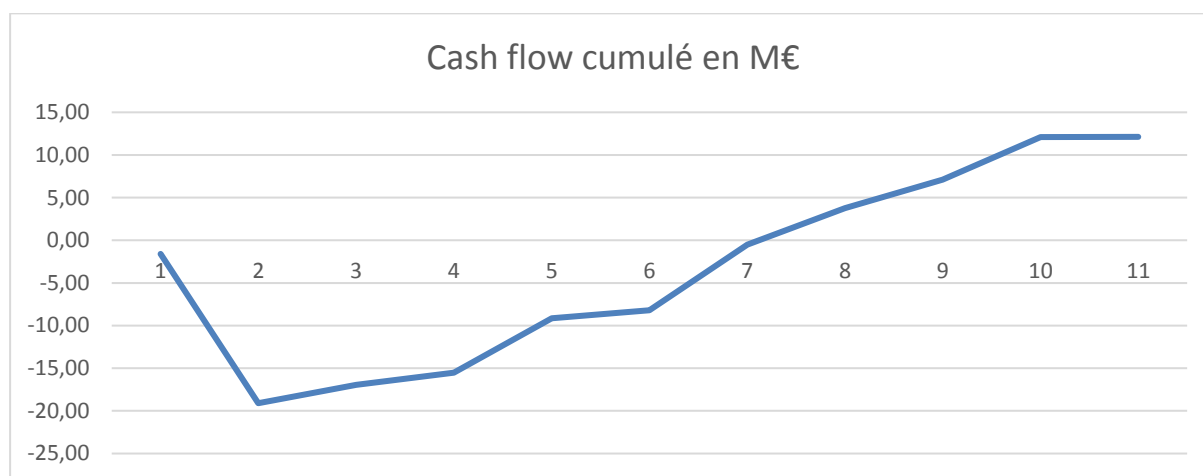
Ainsi, sur une période allant des débuts de la société à la mise en œuvre du plan pluriannuel d'investissement (en 2013), caractérisée par un EBE élevé et des investissements modérés, les flux de trésorerie successifs génèrent un cumul de 12,1 M€, ce qui témoigne d'une rentabilité élevée :

Tableau 51 : Rentabilité de la S3V (2002 à 2012)

En M€	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
EBE	20,4	25,3	20,7	20,7	22,2	20,6	21,6	19,3	18,5	17,2	17,2
- frais financiers	0,1	0,2	0,4	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,2	0,3	0,3
- impôt sur les sociétés	3,2	4,4	3,5	3,4	2,6	2,6	2,9	2,5	2,6	3,7	5,2
- investis	18,8	38,3	14,7	15,7	13,0	17,0	10,8	12,5	12,3	8,2	11,7
= cashflow annuel	- 1,6	- 17,5	2,1	1,4	6,4	0,9	7,7	4,3	3,4	5,0	0,0
= cashflow cumulé	- 1,6	- 19,1	- 17,0	- 15,5	- 9,1	- 8,2	- 0,5	3,8	7,1	12,1	12,1

Source : comptes sociaux

Graphique 1 :



Cette situation a justifié la mise en œuvre du plan pluriannuel d'investissement de la S3V jusqu'en 2016. La rentabilité dégagée par la société lors de ses premières années d'exercice a donc été mise à contribution de 2013 à 2016.

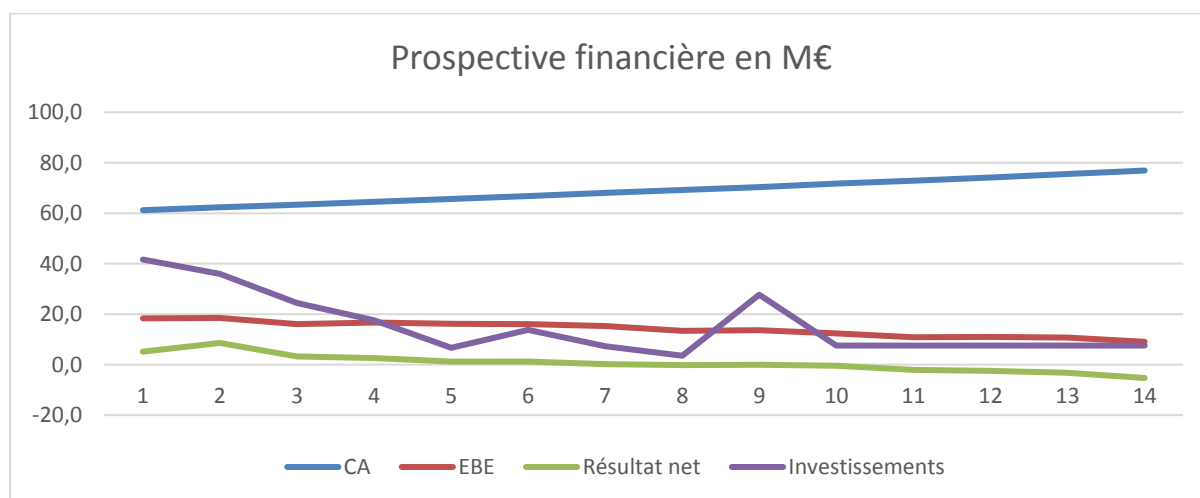
En revanche, pour la durée restant à courir du contrat (de 2017 à 2030), et selon la prospective financière établie par la S3V⁸⁴, la progression du chiffre d'affaires apparaît insuffisante pour maintenir l'EBE, affecté par la hausse des charges, en particulier de la masse salariale. Par ailleurs, le maintien de l'investissement à un haut niveau en début de période conduit à une hausse des dotations aux amortissements et à une diminution du résultat net qui deviendrait même négatif en 2024, ainsi que le montrent les tableaux suivants :

⁸⁴ Progression du chiffre d'affaires de 1,8 % (1,9 % auparavant), 2 % pour les achats et 3 % pour le personnel (3,2 %).

Tableau 52 : Prospective financière de la S3V (2017 à 2030)

En M€	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Chiffre d'affaire	61,2	62,3	63,4	64,5	65,7	66,8	68,0	69,2	70,4	71,7	72,9	74,2	75,5	76,9
EBE	18,3	18,5	16,0	16,7	16,2	16,1	15,3	13,4	13,6	12,4	10,9	11,0	10,7	9,1
Résultat net	5,1	8,6	3,3	2,6	1,2	1,2	0,2	- 0,2	0,0	- 0,4	- 2,1	- 2,4	- 3,2	- 5,3
Investissements	41,6	36,0	24,5	17,5	6,7	13,8	7,3	3,5	27,7	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5

Source : S3V

Graphique 2 :

Dès lors, la rentabilité de la S3V, soutenue depuis sa création du fait d'un sous-investissement, n'est plus assurée d'ici 2030 avec des flux de trésorerie en diminution qui vont se tarir et un EBE absorbé par les investissements.

Cette perspective constitue un élément d'alerte pour la société qui devrait donc revoir son modèle économique afin de préserver une capacité d'autofinancement satisfaisante, notamment par une maîtrise renforcée de ses charges.

5- LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La SEM dispose, selon les années, de 640 à 670 salariés. Ce personnel est fortement saisonnier avec une proportion de 75 % de salariés recrutés en contrat à durée déterminée.

5.1- Les effectifs

A la clôture de l'exercice 2016, la S3V employait 650 personnes physiques dont 175 permanents (dont 18 cadres) et 475 saisonniers. Le service des remontées mécaniques et celui des pistes concentrent près de 80 % des emplois, les 20 % restants se répartissant entre le service des ventes et les fonctions de direction et de support. L'effectif physique global est assez stable en début de période mais diminue à compter de 2013, avec des saisons manquant d'enneigement et par conséquent des recrutements moindres, avant de remonter en 2016, comme suit :

Tableau 53 : Effectifs physiques

Catégories	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	VAM
Permanents	180	179	178	174	173	172	167	175	- 0,4 %
<i>Dont ouvriers et employés</i>	127	128	126	121	120	120	114	117	- 1,1 %
<i>Dont agents de maîtrise</i>	34	34	35	37	36	35	36	37	+ 1,3 %
<i>Dont cadres</i>	19	17	17	16	16	17	17	18	- 0,8 %
<i>Dont autres⁸⁵</i>	0	0	0	0	1	0	0	3	+ 14,3 %
Saisonniers	484	481	486	493	480	479	476	475	- 0,3 %
<i>Dont ouvriers et employés</i>	479	477	481	487	473	469	466	464	- 0,4 %
<i>Dont agents de maîtrise</i>	3	4	4	3	4	7	7	8	+ 23,8 %
<i>Dont autres</i>	2	0	1	3	3	3	3	3	+ 7,1 %
Total	664	660	664	667	653	651	643	650	- 0,3 %

Source : bilan social S3V

En équivalent temps plein travaillé, les effectifs restent néanmoins assez stables comme suit :

Tableau 54 : Effectif moyen

Catégories	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	VAM
Ouvriers et employés	320	330	326	329	328	313	315	318	-
Agents de maîtrise	36	35	36	37	38	39	40	42	+ 2,4 %
Cadres	19	19	16	17	16	16	17	17	- 1,5 %
Autres ⁸⁶	1	1	1	1	3	2	3	3	+ 28,6 %
Total	376	385	379	384	385	370	375	380	+ 0,1 %

Source : bilan social S3V

Indépendamment de ces variations, l'effectif permanent a diminué avec des départs en retraite qui ne sont pas tous remplacés. Encore en croissance en début de période, la S3V entre donc en fin de période dans une phase de rationalisation de ses effectifs comme le montre le tableau des flux qui suit avec, en 2009, plus d'arrivées et un solde positif et, en 2016, plus de départs et un solde négatif :

Tableau 55 : Flux d'effectifs en CDI

Flux	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Cumul
Recrutements en CDI	6	5	7	7	7	8	3	4	47
Départs définitifs des salariés en CDI	2	6	6	8	8	7	6	9	52
<i>Dont démission</i>	1	0	1	1	0	1	2	3	+ 28,6 %
<i>Dont licenciement</i>	0	0	3	0	0	1	0	0	-
<i>Dont rupture conventionnelle</i>	-	2	0	0	3	0	0	0	-
<i>Dont retraite</i>	1	4	2	6	4	5	3	6	+ 71,4 %
<i>Dont décès</i>		0	0	1	1	0	1	0	-
Solde CDI	+ 4	- 1	+ 1	- 1	- 1	+ 1	- 3	- 5	- 5

Source : bilan social S3V

L'ancienneté moyenne a légèrement augmenté sur la période sous revue en passant de 15 ans en 2009 à 16,54 ans en 2016. Les agents de maîtrise sont la catégorie socio-professionnelle dont l'ancienneté est la plus élevée (27,6 ans en 2016) contre 17,6 ans pour

⁸⁵ Apprentis, contrats de professionnalisation et contrats d'avenir.

⁸⁶ Apprentis, contrats de professionnalisation et contrats d'avenir.

les cadres et 16,1 ans pour les ouvriers et employés, catégorie qui englobe la quasi-totalité des saisonniers. Près de trente permanents âgés de 57 ans et plus devraient partir à la retraite d'ici trois à quatre ans.

La moyenne d'âge a également progressé, passant de 40 ans en 2009 à 42 ans en 2016.

En matière de recrutement, la S3V privilégie les évolutions en interne en favorisant le passage de contrats à durée déterminée à des contrats à durée indéterminée par rapport à des primo-recrutements. Cette pratique, confirmée par le tableau ci-dessous, s'explique par un accord d'entreprise qui prévoit que les employés saisonniers bénéficient, à qualification égale, d'une priorité d'embauche par rapport à une personne extérieure à la société.

Tableau 56 : Evolution des flux d'effectifs en CDI

Flux	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Cumul
Recrutements en CDI	6	5	7	7	7	8	3	11	54
<i>Dont primo-recrutements</i>	0	1	4	3	3	1	2	4	18
<i>Dont passages de CDD à CDI</i>	6	4	3	4	4	7	1	7	36

Source : bilan social S3V

Enfin, comme l'indique le tableau suivant, l'analyse de l'effectif révèle l'existence de détachements soit des filiales vers la S3V, soit au profit de celles-ci, comme l'indique le tableau suivant :

Tableau 57 : Flux entrants et sortants de charges de personnel

En M€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	VAM
Personnel détaché ou prêté à l'entreprise (compte 6214)	0,44	0,44	0,44	0,48	0,49	0,30	0,19	0,19	- 8,1 %
<i>Dont rémunération du président du directoire</i>	0,31	0,31	0,32	0,32	0,34	0,14	0,00	0,00	-
(-) Transfert de charges de personnel (compte 7914)	0,23	0,21	0,31	0,34	0,33	0,38	0,26	0,52	+ 18,0 %
Solde dépense	0,21	0,23	0,13	0,14	0,16	- 0,08	- 0,07	- 0,33	- 36,7 %

Source : comptes de résultat et rapports spéciaux CAC sur les conventions réglementées.

Au titre du personnel détaché vers la S3V, le président du directoire a été mis à disposition jusqu'en avril 2014 par une autre société d'économie mixte départementale (Savoie stations participations). La S3V explique cette situation atypique par une volonté de ne pas renforcer le poids des fonctions supports de la société alors que la culture d'entreprise est très technique, la facturation à des entités externes apparaissant plus souple à cet égard. Toutefois le recrutement d'un président à temps plein traduit une évolution vers une plus grande maturité de la SEM avec des métiers à haute valeur ajoutée plus identifiés et mieux acceptés. Les autres salariés détachés proviennent en particulier de l'une des filiales de la S3V (Sommital).

Ces détachements sont tous apparus conformes, encadrés, le cas échéant, par des conventions réglementées, en application des articles L. 225-86 et suivants du code de commerce.

5.2- La masse salariale

En dépit de la stabilité des effectifs rémunérés, la masse salariale a progressé de 20,8 % de 2009 à 2016, en passant de 21,15 M€ à 25,54 M€. Le poids de la masse salariale dans le chiffre d'affaire s'est accru en passant de 37 % à 40 % comme suit :

Tableau 58 : Evolution de la masse salariale

En M€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	VAM
Salaires bruts (compte 641)	13,84	13,92	14,15	15,09	15,37	15,76	15,84	16,40	+ 2,6 %
Charges patronales (comptes 645, 647 et 648)	6,87	6,65	6,71	7,43	8,02	8,47	8,92	8,95	+ 4,3 %
Personnel détaché ou prêté à l'entreprise (compte 6214)	0,44	0,44	0,44	0,48	0,49	0,30	0,19	0,19	- 8,1 %
Total	21,15	21,01	21,30	23,00	23,88	24,53	24,95	25,54	+ 3,0 %
% du chiffre d'affaire	37 %	38 %	39 %	40 %	39 %	40 %	41 %	40 %	+ 1,2 %

Source : comptes de résultat

Plusieurs éléments expliquent cet accroissement de la masse salariale.

5.2.1- Le salaire de base

La politique de rémunération est encadrée par deux textes. En premier lieu s'applique la convention collective nationale des remontées mécaniques et domaines skiables du 15 mai 1968, plusieurs fois modifiée par avenants. Quatre conventions annexes fixent les conditions particulières de travail pour chacune des quatre catégories de personnel : ouvriers, employés, techniciens et agents de maîtrise, ingénieurs et cadres. En second lieu, un accord d'entreprise a été mis en place comme la convention collective l'autorise. Un accord initial avait d'ores et déjà été conclu le 20 novembre 1965 par la régie du service public des Trois Vallées (SPTV), qui préexistait à la S3V. Un nouvel accord est intervenu le 18 mars 2016 intégrant notamment divers avenants signés entre 2013 et 2016.

Les cadres dirigeants, membres du directoire et encadrement de premier niveau⁸⁷, ne relèvent que de la convention collective puisque, en faible effectif, ils ne disposent pas de représentant susceptible de conclure un accord d'entreprise. Les autres personnels relèvent de l'accord d'entreprise et, si elle contient des clauses plus favorables, de la convention collective⁸⁸.

L'accord d'entreprise affecte à chaque métier (cadres non dirigeants, agents de maîtrise, ouvriers et employés) un niveau de rémunération de base et une grille d'évolution. Certains cadres non dirigeants ont le statut d'agents de maîtrise.

Les contrôles effectués ont permis de vérifier le respect global de ces dispositions.

Les quatre membres du directoire (président, directeurs commercial, financier et ressources humaines) ont perçu en fin de période un salaire brut moyen annuel de 133 450,92 €, soit 102 390,53 € nets, ce qui est en-deçà du salaire net moyen annuel des dirigeants salariés des entreprises de 50 salariés et plus (soit 114 731 €)⁸⁹.

Les salaires de base restent néanmoins dynamiques. En application de l'article L. 2242-1 du code du travail, les négociations sociales annuelles obligatoires ont, en effet, eu pour résultat d'augmenter les taux horaires des salaires de base et de la majoration du dimanche et jours fériés de 1,5 % en moyenne⁹⁰ pour une inflation moyenne de 2009 à 2016 de 1,01 %⁹¹.

⁸⁷ Directeur financier, directeur des ressources humaines, directeur commercial, directeurs opérationnels de sites, responsables du service des pistes, responsables du service des remontées mécaniques, chargé de mission remontées mécaniques, responsable des études et développement, responsable informatique et télécoms, responsable comptabilité et trésorerie, responsable des bâtiments et responsable système d'organisation intégré.

⁸⁸ Cette disposition est prévue par la convention collective (article 4) et l'accord d'entreprise (article 15).

⁸⁹ Source INSEE.

⁹⁰ 1,2 % en 2009 et en 2010, 2,3 % en 2011, 2,2 % en 2012, 1,5 % en 2013, 1,1 % en 2014 et 1,0 % en 2015.

⁹¹ Source INSEE.

5.2.2- Les primes

Aux salaires de base s'ajoutent diverses primes qui sont nombreuses et cumulables. Tout salarié perçoit, en sus du salaire de base, une prime d'ancienneté égale à 1 % du salaire brut par année d'ancienneté (plafonnée à 25 %) à partir d'une année de présence. Les agents de maîtrise, les ouvriers et les employés perçoivent également une prime de logement indexée sur l'indice des loyers, et calculée en fonction des charges de famille. Ces indexations prévues par l'accord d'entreprise contribuent à la hausse de la masse salariale.

A ces éléments peuvent s'ajouter, le cas échéant, les autres primes, indemnités et astreintes, dont la plupart sont indexées sur le taux d'évolution annuel du taux horaire des grilles de salaires dont la progression vient d'être mentionnée.

5.2.3- Les avancements

L'accroissement de la masse salariale provient aussi et de manière prépondérante, des avancements de carrière. Les évolutions de poste et les avancements au mérite⁹² sont particulièrement nombreux, concernant en moyenne plus de 20 % des effectifs chaque année, et un nombre d'avancements au mérite en progression de 17,9 % par an en moyenne :

Tableau 59 : Evolution des avancements de carrière

Avancements	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	VAM
Evolution de poste	43	45	52	75	51	76	43	34	- 3,0 %
Au mérite	39	114	87	91	97	92	86	88	+ 17,9 %
Total	82	159	139	166	148	168	129	122	+ 7,0 %
% / effectifs physiques	12,3 %	24,1 %	20,9 %	24,9 %	22,7 %	25,8 %	20,1 %	18,8 %	-

Source : bilan social

Si la convention collective pose le principe de cet avancement, elle ne fixe aucune règle. La S3V n'a pas davantage défini de politique en ce sens, la pratique résultant, comme l'indique la S3V, « *d'habitudes liées à la culture de l'entreprise* », avec des propositions faites par le supérieur direct au responsable de site qui valide et fait remonter au directoire qui valide à son tour mais sans principe préétabli. Le président actuel du directoire a toutefois fait part de son souhait d'organiser en amont les campagnes annuelles.

Dans ces conditions, le salaire brut moyen pratiqué à la S3V connaît une augmentation moyenne annuelle de 2,9 % comme le montre le tableau ci-dessous. En cumul sur la période, l'augmentation est de 17,5 % pour une inflation, dans le même temps, de 7,1 %. Le gain en termes de pouvoir d'achat (10,4 %) est donc conséquent et sans commune mesure avec les évolutions moyennes nationales sur la période (4,8 % pour le salaire brut moyen dans le secteur privé sur la même période)⁹³.

Tableau 60 : Evolution des salaires moyens annuels bruts

En €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	VAM
Permanents	36 512	36 829	37 188	39 668	40 641	42 494	44 275	+ 3,5 %
Saisonniers	34 345	33 126	34 135	35 491	36 229	38 128	39 386	+ 2,5 %
Total	35 366	34 842	35 546	37 359	38 152	40 108	41 550	+ 2,9 %

Source : bilan social

⁹² Avancements proposés à la direction par les chefs de service sur la base de l'article 16 bis de la convention collective nationale des remontées mécaniques et domaines skiables.

⁹³ Source INSEE.

La S3V pratique donc une politique de rémunération généreuse qui induit l'accroissement de ses charges d'exploitation, les charges de personnel représentant le poste de dépense qui a connu sur la période sous revue la plus forte croissance (+ 3 % en moyenne annuelle).

5.3- Le temps de travail

5.3.1- L'accord d'entreprise

L'accord d'entreprise (article 20) fixe la durée hebdomadaire de travail à 35 heures, soit une base annuelle de 1 607 heures. Pour les salariés permanents sur site, le rythme de travail est cependant modulé selon l'activité saisonnière. Ainsi, le rythme est une alternance de trois cycles, les deux premiers en hiver avec des journées de travail de 7h15 puis de 7h40 et le troisième en été avec des journées de travail de 8h35. Compte tenu des jours de congés, cela conduit à un total annuel de 1 596 heures. Les salariés permanents sur site ont donc un temps de travail légèrement inférieur à la durée légale (11 heures) avec un effet négligeable sur une semaine de travail.

5.3.2- Les heures supplémentaires

L'accord d'entreprise ne fixant pas de plafond d'heures supplémentaires, la S3V applique la convention collective nationale (article 17). Cette dernière prévoit un contingent annuel maximal de 150 heures, en-dessous du droit commun (220 heures), sur une période comprise entre le 1^{er} novembre et le 31 octobre.

Le volume d'heures supplémentaires effectuées au sein de la S3V varie selon les conditions dans lesquelles se déroule la saison mais s'établit autour d'une moyenne de 12 198 heures annuelles soit 34 heures par salarié, très en-dessous du contingent maximal. Le mode de gestion des heures supplémentaires est apparu conforme et les volumes maîtrisés, d'autant que la S3V dispose de moyens automatisés de décompte du temps de travail, pour le personnel non cadre de la société.

5.3.3- Les astreintes

L'article L. 3121-9 du code du travail définit l'astreinte comme « *une période pendant laquelle le salarié, sans être sur son lieu de travail et sans être à la disposition permanente et immédiate de l'employeur, doit être en mesure d'intervenir pour accomplir un travail au service de l'entreprise. La durée de cette intervention est considérée comme un temps de travail effectif. La période d'astreinte fait l'objet d'une contrepartie, soit sous forme financière, soit sous forme de repos* ». Ces dispositions sont reprises par l'article 46 de l'accord d'entreprise de la S3V.

Trois types d'astreintes, dont la rémunération est imputée dans la masse du compte 6413 « primes et gratifications », ont été mis en place à la S3V, au titre du midi, de l'enneigement et de l'exploitation de télécabines en cœur de station et au-delà des horaires de travail.

Ces dispositions n'appellent pas d'observations particulières. Le montant total des indemnités d'astreinte augmente toutefois fortement sur la période (+ 7,7 % en moyenne annuelle). Le montant moyen par salarié reste néanmoins mesuré, de l'ordre de 142 € en 2016.

5.3.4- L'absentéisme

L'absentéisme reste maîtrisé avec un taux global (3,74 %) qui se situe en-dessous de la moyenne nationale constatée dans le secteur privé (4,5 %)⁹⁴. Le nombre moyen de jours d'absence par salarié est légèrement supérieur à 8 jours.

⁹⁴ Selon le baromètre annuel du cabinet Ayming, le taux d'absentéisme est de 4,5 % soit 16,6 jours d'absence par an et par salarié.

5.4- Les avantages en nature

Plusieurs avantages en nature sont octroyés par la S3V et concernent essentiellement les forfaits de ski et les outils de communication et, accessoirement les repas et les véhicules, selon les éléments suivants déclarés par la société en 2016 :

Tableau 61 : Avantages en nature

	Bénéficiaires	Montant annuel (en €)	Montant moyen par bénéficiaire (en €)
Forfaits de ski	216	69 741,62	322,88
Outils de communication	63	3 393,27	53,86
Repas	10	5 674,10	567,41
Véhicules	4	24 029,40	6 007,35
Total	293	102 838,39	350,98

Source : S3V (2016)

Ces avantages sont assez largement attribués avec 293 cas d'attribution pour 245 agents⁹⁵ sur les 650 agents salariés à la S3V, permanents et saisonniers. Par agent bénéficiaire, ces avantages représentent un montant annuel moyen de 419,75 €.

Il apparaît que le cadre global d'octroi des avantages en nature n'est pas véritablement défini et que perdurent un usage et des pratiques anciennes. Les attributions sont effectuées en comité de direction mais sans contrôle bien défini. Il conviendrait donc que la S3V au titre de son contrôle interne encadre davantage l'octroi de ces avantages.

Au titre des forfaits de ski, il convient de souligner que le montant déclaré ne correspond qu'aux forfaits octroyés aux conjoints et enfants de salariés. La S3V ne déclare donc pas les forfaits gratuits octroyés à titre individuel aux salariés de la société sous prétexte qu'ils sont utilisés à titre professionnel pour les salariés sur site et que pour les salariés dans des fonctions supports, cela leur permet de « *promouvoir le domaine skiable géré par la S3V* ».

Or, comme l'a souligné l'URSSAF lors de l'un de ses contrôles, un produit vendu par une entreprise constitue un avantage dès lors que la réduction tarifaire octroyée aux salariés excède 30 % du prix public TTC pratiqué par l'employeur pour les consommateurs non-salariés de l'entreprise⁹⁶. L'URSSAF a donc demandé à la S3V d'intégrer dans l'assiette des cotisations sociales ce type de forfaits sur les trois derniers exercices⁹⁷. Comme indiqué *supra*, ce contrôle est entré dans une phase contentieuse et la S3V n'a toujours pas effectué cette régularisation qui s'impose.

Au titre des outils de communication, 72 agents bénéficiaient d'abonnement de téléphone. Si l'octroi en apparaît plutôt mesuré, il mériterait d'être formalisé.

Au titre des repas, l'accord d'entreprise précise que des indemnités de paniers sont versées aux agents, d'un niveau de rémunération inférieur à 200 points, et qui sont contraints d'apporter leurs repas sur leur lieu de travail ou à les prendre à l'extérieur de leur domicile. Quelque 12 agents en bénéficient⁹⁸. Le contrôle de l'URSSAF a démontré que ces indemnités venaient se cumuler avec les repas pris dans l'un ou l'autre des restaurants d'entreprise (Courchevel ou Mottaret).

⁹⁵ Un agent peut bénéficier de plusieurs avantages en nature.

⁹⁶ Source : <https://www.urssaf.fr/portail/home/employeur/calculer-les-cotisations/les-elements-a-prendre-en-compte/les-avantages-en-nature/reduction-tarifaire-sur-les-prod.html>.

⁹⁷ Une régularisation à hauteur de 80 738 € est ainsi demandée et évaluée à partir des passages réels aux bornes des remontées mécaniques effectués à titre privé.

⁹⁸ A l'exception des agents localisés sur le site de Chambéry qui bénéficient de tickets restaurants.

Au titre des véhicules, la S3V déclarait en 2015 l'attribution de quatre véhicules de fonction pour un montant annuel de 38 860 €, en particulier au bénéfice du président du directoire et du directeur opérationnel de la station de Courchevel. Cette situation est apparue régulière.

Enfin, la société ne déclare pas sur la période sous revue d'avantages en nature au titre du logement. Il apparaît cependant que deux logements, propriété départementale et apportés dans le cadre de la délégation comme logements d'astreinte, ont bénéficié sur la période au président du directoire (logement de type F4) et au directeur opérationnel de la station de Courchevel (logement de type F1). La qualification d'astreinte peut être admise car l'exploitation du domaine skiable requiert jour et nuit (travaux de préparation des pistes) la présence au minimum d'un cadre dirigeant.

L'usage fait de son logement par le précédent président du directoire est toutefois apparu comme excédant une simple astreinte, aucune preuve d'une occupation temporaire n'étant apportée. Les dirigeants actuels de la S3V ont en revanche produit plusieurs états des lieux indiquant que les appartements d'astreinte étaient occupés uniquement de début décembre à fin avril, ce qui conforte des occupations à titre précaire. Ces deux logements n'ont donc pas vocation à figurer au titre d'avantages en nature.

En revanche, quinze autres salariés occupant des logements appartenant à la S3V à titre onéreux dans le cadre de baux de location, ce qui les exclut du champ des avantages en nature, ont malgré cela bénéficié à tort de la prise en charge par la société de la taxe d'habitation sans que cet avantage ne soit déclaré, ce qui est irrégulier.

Une clarification de la politique d'avantages en nature est donc en cours. La S3V pourrait en outre la formaliser par une décision du directoire permettant de l'objectiver.

La gestion des ressources humaines apparaît comme devant être un point d'attention de la société. La progression de la masse salariale ne résulte pas des recrutements mais de la dynamique des évolutions salariales et des mécanismes d'indexation. La chambre estime que les dépenses de personnel sont un levier de maîtrise des charges dont la S3V doit s'emparer afin d'assurer la soutenabilité de sa prospective financière.

6- LA COMMANDE PUBLIQUE

Les principes de base de la commande publique, dont l'obligation de mise en concurrence des fournisseurs et prestataires, s'imposent aux SEM pour les achats qu'elles réalisent. Elles étaient déjà soumises à l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics (CMP) et le sont à nouveau depuis l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 et son décret d'application n° 2016-360 du 25 mars 2016. Elles doivent en particulier respecter les fondamentaux de la commande publique que sont la liberté d'accès à la commande publique, l'égalité de traitement des candidats et la transparence des procédures.

6.1- Une organisation interne qui s'est professionnalisée

La problématique de la commande publique est correctement prise en compte par la S3V en particulier du fait de son implication dans une démarche de certification ISO 9001.

Elle a ainsi constitué une commission d'appel d'offre (CAO) renouvelée par délibération du conseil de surveillance du 21 avril 2015.

La société a par ailleurs formalisé ses procédures internes d'achat public, sous forme de fiches destinées aux différents acteurs et décrivant, sous la forme de logigrammes, les procédures à respecter pour élaborer, exécuter puis réceptionner un marché passé en application du décret précité. Ces fiches sont apparues précises et opérationnelles.

Enfin, elle a procédé au recrutement d'un responsable des achats fin 2013 en particulier au regard du montant annuel des dépenses réalisées sur ce plan (de 2 à 3 M€). Un rapport des commissaires aux comptes réalisé en mars 2014 en a toutefois nuancé les effets dans la mesure où une part encore très significative de la compétence achat restait exercée par les services opérationnels et les magasiniers. Le rapport soulignait en ce sens le risque de doublon ou d'oubli dans les commandes, d'hétérogénéité des achats pouvant nuire aux économies d'échelles mais aussi de détournement d'actifs avec cette confusion entre les fonctions d'acheteur et celles de magasinier. La montée en puissance du responsable des achats était ainsi recommandée.

En fin de période sous revue, cette fonction a été renforcée par un regroupement de l'ensemble des achats sur ce responsable rattaché au directeur financier. De plus, la S3V a fait l'acquisition en 2015 d'un logiciel spécialisé afin de sécuriser les procédures d'achat depuis le recensement des besoins jusqu'au suivi de l'exécution des contrats (aide à la rédaction des actes, workflow de validation, tableaux de bord).

6.2- Le contrôle de plusieurs marchés

La chambre a examiné les marchés passés sur les années 2013 à 2015. Il en ressort que la société passe en moyenne une quinzaine de marchés par an pour un montant global moyen de 20 M€. Les marchés de gros montant restent assez concentrés en termes d'attributaires comme l'illustre le tableau suivant avec quasi exclusivement les deux mêmes fournisseurs pour les transactions supérieures au million d'euros. Il reste que le secteur des remontées mécaniques et des engins de damage est assez concentré⁹⁹.

Tableau 62 : Liste des marchés supérieurs à 1 M€ de 2013 à 2015

Années	Objet du marché	Attributaires	Montants HT (en €)
2013	Réalisation télésièges Forêt, Bouc Blanc et Aiguille du Fruit	POMAGALSKI / JOLY ET PHILIPPE / GUINTOLI / CONSTRUCTION SAVOYARDE	21 514 103
2013	Remplacement de 4 dameuses	KASSBOHRER	1 200 000
2014	Remplacement de 4 engins	KASSBOHRER	1 272 000
2014	Travaux aménagement domaine skiable	FAMY / SAINT GOBAIN	1 953 062
2014	Télésiège Combes	POMAGALSKI	8 346 882
2015	Télécabine Ariondaz	POMAGALSKI	12 664 326
2015	Remplacement de 6 dameuses	KASSBOHRER	2 108 660
2015	Rénovation du télé-pulsé des Chalets	POMAGALSKI	2 014 591

Source : liste des marchés S3V

Un panel de six marchés¹⁰⁰ a été vérifié afin de s'assurer du respect, par l'entité adjudicatrice, des trois grands principes fondamentaux de la commande publique que sont la liberté d'accès à la commande publique, l'égalité de traitement des candidats et la transparence des procédures.

⁹⁹ Le cluster « montagne », association qui fédère les acteurs de l'aménagement de la montagne en France, a ainsi identifié essentiellement 7 opérateurs pouvant intervenir sur le marché : BMF (Suisse), CCM (Italie), Doppelmayr (Autriche), GMM (France), Leitner (Italie), Pomagalski (France), Tatrallift (Slovaquie).

¹⁰⁰ Quatre marchés de travaux concernant des installations de remontées mécaniques et deux marchés de fournitures.

6.2.1- Les marchés de fournitures

L'objet des deux marchés de fourniture est l'achat d'engins de damage de pistes de ski : le premier marché contrôlé a été passé en 2010 pour un montant de 1,6 M€ hors taxe et le second en 2014 pour un montant de 1,27 M€ hors taxe.

La procédure négociée avec mise en concurrence préalable qui a été choisie par l'entité adjudicatrice pour la passation des deux marchés est conforme aux dispositions du décret¹⁰¹.

Pour chacun des marchés, le contrôle sur pièces a notamment permis de vérifier que les documents de la consultation comportent les critères d'attribution du marché ainsi que leur pondération.

Les obligations de publicité notamment pour les marchés de fourniture dont le montant est supérieur ou égal au seuil de procédure formalisée ont été respectées. Les avis d'appel à concurrence ont été publiés le 18 février 2010 au journal officiel de l'union européenne (marché de 2010) et le 25 février 2014 sur une plate-forme officielle¹⁰² (marché de 2014). Par ailleurs, les délais de remise des offres fixés dans les avis (près d'un mois et demi pour le marché de 2010 et près d'un mois pour celui de 2014) sont conformes (le décret fixant un délai minimal de dix jours) et ont favorisé de bonnes conditions de mise en concurrence.

S'agissant des négociations qui ont eu lieu dans le cadre de la procédure, la S3V n'a toutefois pas été en mesure de fournir les procès-verbaux qui permettraient de vérifier que celles-ci se sont déroulées de manière conforme. Le nombre restreint de candidatures reçues¹⁰³ atténue néanmoins cette critique. Il convient toutefois de souligner un manque de formalisme et de rigueur qui nuit à la traçabilité et donc à la transparence des procédures.

Cet écueil a également été rencontré concernant l'analyse des offres qui n'a pu être retracée pour le marché de 2014 en raison de l'absence dans les dossiers consultés de procès-verbal d'ouverture des plis et de rapport d'analyse des offres formalisé. En revanche, le marché de 2010 avait fait l'objet d'une analyse des offres étayée et sérieuse dans le cadre d'une réunion de la CAO le 28 avril 2010.

Par ailleurs, pour les deux marchés, aucun courrier d'information n'a été transmis aux candidats évincés alors qu'il s'agit d'une obligation prévue par le décret.

6.2.2- Les marchés de travaux

Les quatre marchés de travaux examinés avaient pour objets la construction d'un tapis roulant sur le site de Mottaret (0,33 M€ HT en 2010), l'installation d'un enneigement automatique sur le site de La Tania (0,77 M€ HT en 2010), la réalisation de télésièges sur le site de Courchevel (21,51 M€ HT en 2013) et celle d'une télécabine (12,66 M€ HT en 2015).

La procédure négociée avec mise en concurrence préalable qui a été choisie par l'entité adjudicatrice pour la passation des deux derniers marchés est conforme aux dispositions du décret¹⁰⁴. Pour les deux premiers marchés de seuils inférieurs aux procédures formalisées, les modalités « *librement définies par l'entité adjudicatrice* » sont également conformes au décret qui prévoit des procédures adaptées.

¹⁰¹ Les procédures formalisées de droit commun, choisies librement par l'entité adjudicatrice, sont la procédure négociée avec mise en concurrence préalable, l'appel d'offres ouvert ou restreint et la procédure du concours.

¹⁰² www.simap.europa.eu.

¹⁰³ Deux candidats pour le marché de 2010 et trois pour le marché de 2014.

¹⁰⁴ Les procédures formalisées de droit commun, choisies librement par l'entité adjudicatrice, sont la procédure négociée avec mise en concurrence préalable, l'appel d'offres ouvert ou restreint et la procédure du concours.

Pour les deux premiers marchés de 2010, la S3V n'a pas été en mesure de fournir les documents de la consultation. Or le fait de passer des marchés de montants inférieurs au seuil de procédure formalisée n'exonère pas l'entité adjudicatrice de produire et de mettre à disposition des candidats potentiels un dossier de consultation qui conditionne l'égal accès des candidats à la commande publique et la transparence de la procédure. Pour les deux derniers marchés de 2013 et 2015, les documents de la consultation comportent de nombreux critères d'attribution¹⁰⁵ mais pas leur pondération alors qu'il s'agit d'une obligation posée par le décret.

Par ailleurs, la S3V n'a pas été en mesure de fournir d'avis d'appel public à concurrence pour ces quatre marchés. Toutefois, elle a pu fournir un document extrait de la plate-forme officielle précitée prouvant qu'un avis a été publié (18 mars 2013) concernant le marché de réalisation de télésièges sur le site de Courchevel. Ce manque de formalisme dans les procédures ou de rigueur dans l'archivage des données est susceptible d'être préjudiciable à la société en fragilisant la sécurité juridique de ses marchés.

Les rapports d'analyse des offres ont permis de constater que c'est bien l'offre économiquement la plus avantageuse qui a été retenue pour l'ensemble des marchés. Il reste toutefois que pour le marché de réalisation de télésièges sur le site de Courchevel, les critères d'attribution finalement retenus¹⁰⁶ ne sont pas ceux qui figuraient dans le document de consultation. D'autre part, pour le même marché, si la commission d'ouverture des plis s'est bien réunie au vu d'un procès-verbal du 21 février 2013, il n'y a pas de trace d'une éventuelle réunion de la CAO qui aurait permis d'achever la procédure dans de bonnes conditions de transparence.

Par ailleurs, pour les marchés concernés, aucun courrier d'information n'a été transmis aux candidats évincés alors qu'il s'agit d'une obligation prévue par le décret.

Malgré une organisation présentée comme professionnelle, d'importantes irrégularités ont donc été constatées en matière de commande publique. La chambre rappelle donc à la S3V la nécessité de respecter les procédures requises et d'être plus rigoureuse dans l'organisation de son archivage afin d'assurer la traçabilité et la transparence de ses opérations. Cette règle est d'autant plus impérative que la S3V attribue ses marchés à un nombre très restreint de fournisseurs.

¹⁰⁵ Prix des prestations, coût d'utilisation des prestations, valeur technique des prestations, garanties professionnelles et financières présentées par les candidats, délai d'exécution auxquels s'ajoutent les critères additionnels suivants : le degré de sécurité de l'installation proposée pour le transport des enfants, le traitement esthétique des stations et la liste des composants estampillés "CE".

¹⁰⁶ Le prix pour 50% et la valeur technique pour 50 %.

7- ANNEXES**7.1- Evolution du compte de résultat.****Tableau 63 :**

En M€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	VAM
Chiffre d'affaires	56,82	55,94	54,61	57,80	61,76	61,85	61,21	64,18	+ 1,9 %
Production immobilisée	0,31	0,48	0,20	0,40	0,38	0,24	0,37	0,08	- 10,6 %
Produit total	57,13	56,42	54,81	58,20	62,14	62,09	61,58	64,26	+ 1,8 %
Dont achat de matières premières et autres approvisionnements	2,42	2,30	2,76	3,00	2,97	3,14	2,82	2,49	+ 0,4 %
Dont autres charges externes	12,14	13,02	12,02	13,42	13,73	15,76	14,17	14,47	+ 2,7 %
Valeur ajoutée	42,48	41,12	40,00	41,81	45,49	43,31	44,47	47,28	+ 1,6 %
Impôts et taxes	2,45	2,07	1,96	2,07	2,20	2,39	2,74	2,95	+ 2,9 %
Charges de personnel	20,73	20,57	20,85	22,52	23,38	24,23	24,76	25,35	+ 3,2 %
Excédent brut d'exploitation	19,30	18,48	17,19	17,22	19,91	16,68	16,97	18,98	- 0,2 %
Dont reprises sur amortissements et provisions, transfert de charges	1,92	2,30	1,58	1,32	1,10	2,08	2,21	2,33	+ 3,1 %
Dont dotations aux amortissements	12,99	13,47	6,72	6,83	7,99	8,62	9,33	12,01	- 1,1 %
Dont dotations aux provisions	1,21	1,15	0,96	0,91	0,94	1,93	1,52	1,33	+ 1,4 %
Résultat d'exploitation	5,47	4,88	10,06	9,61	10,96	7,16	7,44	7,86	+ 6,2 %
Résultat financier	1,70	1,41	1,30	0,92	1,03	0,79	0,52	0,18	- 12,8 %
(=) Résultat courant avant impôts	7,17	6,28	11,36	10,53	11,99	7,95	7,96	8,04	+ 1,7 %
(+) Produits exceptionnels	1,78	6,21	0,86	6,28	1,36	1,03	1,30	1,21	- 4,6 %
(-) Charges exceptionnelles	1,72	4,82	1,25	1,56	2,43	2,11	2,29	1,77	+ 0,4 %
(-) Participation des salariés aux résultats	0,02	0,23	0,41	0,86	0,43	0,00	0,00	0,24	-
(-) Impôts sur les bénéfices	2,47	2,63	3,71	5,18	3,15	2,08	1,94	2,10	- 2,1 %
(=) Résultat net (bénéfice ou perte)	4,73	4,81	6,85	9,21	7,34	4,79	5,03	5,14	+ 1,2 %

Source : rapports CAC

7.2- Evolution du bilan.

Tableau 64 :

En M€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	VAM
Actif	126,10	123,89	131,22	152,30	173,19	175,92	169,68	162,26	+ 4,1 %
Immobilisations	79,26	73,39	84,63	107,88	131,82	134,97	144,66	140,91	+ 11,1 %
<i>Dont corporelles</i>	75,55	68,17	79,71	103,10	126,25	130,33	140,91	137,44	+ 11,7 %
<i>Dont financières</i>	1,92	3,62	3,51	3,61	4,62	3,85	3,20	3,17	+ 9,3 %
Circulant	46,84	50,31	46,36	44,20	41,37	40,95	25,01	21,35	- 7,8 %
<i>Dont stocks</i>	0,91	0,89	0,86	0,89	0,95	1,04	1,07	1,09	+ 2,8 %
<i>Dont créances</i>	3,84	3,39	3,69	7,09	8,99	8,33	8,16	7,51	+ 13,7 %
<i>Dont valeurs mobilières de placement</i>	41,23	44,99	40,29	33,66	24,54	17,18	4,06	1,05	- 13,9 %
<i>Dont disponibilités</i>	0,38	0,48	0,31	1,95	6,29	13,62	11,14	11,00	+ 399,2 %
Passif	126,10	123,89	131,22	152,30	173,19	175,92	169,68	162,26	+ 4,1 %
Capitaux propres	108,49	108,15	110,99	116,46	120,72	122,05	123,79	125,42	+ 2,2 %
<i>Dont capital social</i>	73,86	73,86	73,86	73,86	73,86	73,86	73,86	73,86	-
<i>Dont réserves</i>	19,51	19,81	20,19	22,60	27,38	30,29	30,65	31,24	+ 8,6 %
<i>Dont provisions réglementées</i>	7,46	7,57	8,13	8,91	10,35	11,41	12,65	13,65	+ 11,9 %
<i>Dont résultat de l'exercice</i>	4,73	4,81	6,85	9,21	7,34	4,79	5,03	5,14	+ 1,2 %
Provisions pour risques et charges	4,65	4,33	4,35	4,65	3,88	4,32	4,62	4,47	- 0,6 %
Dettes	12,92	11,41	15,87	31,19	48,59	49,55	41,27	32,37	+ 21,5 %
<i>Dont emprunts</i>	1,57	1,48	1,35	1,14	19,11	22,46	18,80	15,87	+ 130,1 %
Autres	0,04	0,00	0,02	0,18	0,00	0,01	0,06	0,07	+ 10,7 %

Source : rapports CAC

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