



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SA RÉPONSE

EPIC COURCHEVEL TOURISME

(Département de la Savoie)

Exercices 2018 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés, a été délibéré par la chambre le 3 septembre 2025.

AVANT-PROPOS

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 l'établissement public industriel et commercial (EPIC) Courchevel Tourisme, office de tourisme de Courchevel, pour les exercices 2018 et suivants, en prenant en considération les données les plus récentes.

Le contrôle a été engagé par lettres du 28 mai 2024 à Madame Alexia Lainé, directrice générale de l'établissement et ordonnateur en fonctions et, pour information, à Monsieur Claude Pinturault, président. L'ouverture du contrôle a été notifiée par lettres du 10 juillet 2024 à M. Sébastien Mérignargues, directeur général du 7 août 2017 au 4 octobre 2018, M. Yvan Petit, directeur général du 16 novembre 2018 au 12 avril 2019, M. Serge Cretin, directeur général par intérim du 4 octobre 2018 au 15 novembre 2018 et du 12 avril 2019 au 31 octobre 2019, Mme Marcelle Perrot, directrice générale par intérim du 1^{er} novembre 2019 au 15 novembre 2020 et à M. Gilles Delaruelle, directeur général du 16 novembre 2020 au 5 octobre 2022.

L'entretien de fin de contrôle prévu par l'article L. 243-1 du code des juridictions financières a eu lieu avec chacun des six ordonnateurs en fonction de 2018 à 2023 les 2 et 4 avril 2025.

Lors de sa séance du 17 avril 2025, la chambre a délibéré ses observations provisoires. Les observations provisoires de la chambre ont été adressées le 24 juin 2025 à l'ordonnateur en fonction, aux ordonnateurs successifs pour ce qui les concerne et aux tiers mis en cause.

Lors de sa séance du 3 septembre 2025, la chambre a examiné les réponses qui lui étaient parvenues et arrêté les observations définitives énoncées ci-après.

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE	5
RECOMMANDATIONS	7
INTRODUCTION	8
1 LA STRATÉGIE ET LA GOUVERNANCE DE L'OFFICE DE TOURISME	9
1.1 La commune de Courchevel et le tourisme	9
1.1.1 Courchevel, une station de tourisme haut de gamme	9
1.1.2 Le tourisme, une compétence communale exercée par de multiples acteurs.....	9
1.2 La création de l'établissement public et sa gouvernance	10
1.2.1 Un cadre statutaire stable, des missions larges	10
1.2.2 Un comité de direction régulièrement réuni mais peu impliqué sur toutes les questions de gestion	11
1.2.3 Une direction dotée de larges pouvoirs alors qu'elle a souffert d'une forte instabilité	12
1.3 La stratégie de l'établissement et le contrôle de la commune	13
1.3.1 Une absence de projet formalisé	13
1.3.2 Une absence d'évaluation et de contrôle par la commune	14
2 LA SITUATION FINANCIÈRE	15
2.1 Des ressources qui proviennent essentiellement de la commune de Courchevel.....	15
2.2 Des dépenses insuffisamment maîtrisées	16
2.3 Des résultats excédentaires.....	18
2.4 La situation bilancielle : un fonds de roulement et une trésorerie confortables	18
3 LA GESTION BUDGÉTAIRE ET COMPTABLE	20
3.1 La qualité de l'information budgétaire	20
3.2 La gestion comptable.....	21
3.2.1 Des procédures comptables à fiabiliser	21
3.2.2 L'engagement et le mandatement de dépenses irrégulières ou sans rapport avec l'objet social	23
4 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	25
4.1 L'évolution des effectifs et de la masse salariale	25
4.2 Les dispositions applicables et le statut des personnels	26
4.3 Le recrutement et la rémunération des salariés	27
4.3.1 Des procédures de recrutement à mettre en place	27

4.3.2 Le recrutement, la rémunération et le licenciement des directeurs de l'office de tourisme : une succession de rémunérations élevées et irrégulières, des conflits coûteux pour l'organisme	27
4.3.3 Le recrutement et la rémunération des salariés de l'office de tourisme	30
4.4 Les avantages liés aux fonctions	32
4.4.1 L'attribution de logements	32
4.4.2 L'attribution de forfaits de ski aux salariés	33
4.4.3 L'attribution de véhicules de service	33
5 LA GESTION DES MARCHÉS PUBLICS ET DES CONTRATS.....	35
5.1 L'organisation de l'établissement en matière de marchés publics	35
5.2 L'examen d'un panel de marchés.....	36
5.3 Les contrats conclus par un ancien directeur général.....	37
5.3.1 Des contrats de prestations conclus avec des sociétés liées directement ou indirectement au directeur général	38
5.3.2 La signature d'un contrat par le directeur général en l'absence de délégation	40
5.4 L'organisation d'événements avec des prestataires extérieurs.....	41

SYNTHÈSE

L'office de tourisme de Courchevel, dénommé Courchevel Tourisme, est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), qui a pour mission la promotion de la station classée de tourisme, Courchevel.

Financé à plus de 80 % par la commune de Courchevel, Courchevel Tourisme dispose d'un budget de 5 millions d'euros (M€) et finance pour l'essentiel l'accueil et l'animation dans la station, l'information du public et des actions de marketing, de communication et de promotion de la destination. Il ne gère pas d'équipements ou d'événements d'importance, contrairement à d'autres offices du tourisme.

Une situation financière saine grâce au soutien renforcé de la commune

La principale ressource de l'établissement provient de la taxe de séjour reversée par la commune à laquelle viennent s'ajouter un reversement d'une partie de la taxe sur les remontées mécaniques et une subvention communale. Si la situation financière de l'établissement est saine, elle le doit en grande partie à l'augmentation de près d'un million d'euros de la subvention d'exploitation versée par la commune entre 2018 et 2023.

Une gestion défaillante et porteuse de risques en l'absence de contrôle

Les statuts ont peu évolué depuis la création de l'établissement public. Le comité de direction s'est réuni régulièrement mais s'il est bien informé de l'activité de l'office, il ne bénéficie pas d'une information suffisante quant à sa gestion. L'action de l'établissement est, de manière générale, peu suivie, évaluée et contrôlée par la commune et ses représentants.

Or, les ressources de l'office viennent principalement de la commune, de plus en plus mise à contribution, et les multiples irrégularités constatées dans sa gestion attestent de la nécessité pour cette dernière d'exercer un contrôle plus rigoureux.

Représentant légal et ordonnateur, le directeur général bénéficie de larges pouvoirs et délégations qui appellent un meilleur contrôle du comité de direction et de la commune. Le directeur doit, par ailleurs, veiller à produire chaque année un rapport d'activité et de gestion au comité de direction ainsi qu'au conseil municipal de Courchevel, comme la loi le prévoit. Les changements récurrents de directeurs - six depuis 2018 - et les rotations de personnel constatées au sein des équipes n'ont pas permis à l'office de développer une stratégie claire.

De nombreuses anomalies ont pu être constatées dans tous les domaines de la gestion.

Tout d'abord, la gestion des ressources humaines est entachée d'irrégularités. Des salaires élevés et des primes indues ont été versés à certains directeurs, agents sous contrat de droit public, en poste entre 2018 et 2023. Concernant l'ensemble des salariés, des primes extraconventionnelles ont été versées irrégulièrement en l'absence de décision du comité de direction. En outre, des rémunérations ont été attribuées de manière opaque, sans politique claire.

La gestion des marchés publics et des contrats est également irrégulière sur de nombreux points et doit être plus rigoureuse. Certains achats ne se conforment pas aux règles de la commande publique pourtant applicables à l'office. Certains marchés publics ont été attribués en violation manifeste des règles relatives aux conflits d'intérêt, ce qui doit conduire l'établissement à élaborer une politique de prévention. La chambre a constaté certains progrès en matière de gestion de la commande publique depuis la prise de fonctions de la nouvelle directrice.

En matière de budget et de comptabilité, de multiples défaillances ont été relevées : absence de comptabilité d'engagement ou de commandes, dépenses sans rapport avec la mission de Courchevel Tourisme, remboursements de frais irréguliers, absence de contrôle des régies. La chambre recommande à l'établissement de mettre fin à ces irrégularités et de se doter de procédures budgétaires et comptables plus solides.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1. Produire chaque année un rapport d'activité au comité de direction et au conseil municipal de la commune de Courchevel conformément à l'article R. 133-13 du code du tourisme.

Recommandation n° 2. Rendre compte des décisions prises par le directeur au comité de direction conformément à l'article R. 2221-23 du code général des collectivités territoriales.

Recommandation n° 3. Élaborer un projet d'établissement cohérent avec la convention d'objectifs et de moyens et le présenter au comité de direction et au conseil municipal.

Recommandation n° 4. : Maîtriser les charges de fonctionnement courant.

Recommandation n° 5. : Présenter au comité de direction un budget par opération afin d'améliorer les informations financières transmises.

Recommandation n° 6. Présenter annuellement au comité de direction un rapport sur les orientations budgétaires reflétant la stratégie financière de l'établissement.

Recommandation n° 7. : Fiabiliser la comptabilité d'engagement et rendre obligatoire le recours aux bons de commande

Recommandation n° 8. : Procéder au contrôle des régies

Recommandation n° 9. : Respecter les règles applicables en matière de remboursement de frais

Recommandation n° 10. Réunir la commission d'appel d'offres chaque fois que cela est requis par le code de la commande publique

Recommandation n° 11. Élaborer une nomenclature achat afin de pouvoir procéder à une réelle computation des seuils permettant de mettre en œuvre les procédures d'achat prévues par le code de la commande publique.

INTRODUCTION

Courchevel est une commune et station de tourisme de la vallée de la Tarentaise, située dans le département de la Savoie. Station de ski haut de gamme et de renommée internationale, la commune dispose sur son territoire des stations de Courchevel et La Tania, intégrées au domaine des trois vallées, qui constitue le principal atout touristique de la commune. La commune de Courchevel comprend 20 villages et hameaux. Elle est organisée en cinq niveaux de stations : Courchevel Le Praz (1 300 m) ; Courchevel La Tania (1 400 m) ; Courchevel Village (1 500 m) ; Courchevel Moriond (1 650 m) et Courchevel 1850 (1 850 m).

Membre de la communauté de communes Val Vanoise, la commune de Courchevel, comprend 2 311 habitants¹. La commune est classée en station de tourisme et surclassée dans la strate des communes de 40 à 80 000 habitants. Elle est issue de la fusion, en 2017, des communes de Saint-Bon-Tarentaise et de La Perrière.

Courchevel affiche une forte ambition en matière de tourisme. Afin de mettre en œuvre sa politique touristique, la commune de Saint-Bon (devenue Courchevel), qui disposait d'un office de tourisme associatif dirigé par les socio-professionnels de la station, a créé en 2005 Courchevel Tourisme, établissement public industriel et commercial (EPIC), doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, dont le directeur est représentant légal et ordonnateur. L'établissement est administré par un comité de direction au sein duquel les représentants de la commune détiennent la majorité des sièges. Il dispose d'un budget de près de 5 M€, dont 80 % en provenance de financements publics de la commune de Courchevel, et d'un effectif de 42 salariés au 31 décembre 2023.

Le contrôle de la chambre s'est concentré sur les sujets suivants : la gouvernance de l'office de tourisme et sa place dans la stratégie touristique de la station ; le fonctionnement des instances ; le contrôle de l'établissement par la commune ; l'analyse de sa situation financière ; la gestion budgétaire et comptable ; la gestion des ressources humaines ; la gestion des achats, des contrats et le respect des règles en matière de commande publique.

¹ Source : Insee, recensement de la population.

1 LA STRATÉGIE ET LA GOUVERNANCE DE L'OFFICE DE TOURISME

1.1 La commune de Courchevel et le tourisme

1.1.1 Courchevel, une station de tourisme haut de gamme

Courchevel se positionne comme une station de tourisme haut de gamme, qui a pour ambition de concurrencer les plus grandes stations suisses et américaines. L'économie locale est principalement tournée vers le tourisme.

Dotée d'une capacité d'accueil de 37 351 lits, Courchevel a fortement augmenté ces dernières années sa capacité d'accueil en nombre de lits touristiques, compte tenu d'un rythme de construction élevé. Les résidences secondaires sont majoritaires (84,4 % des logements). La capacité hôtelière au 1^{er} janvier 2024 est de 2089 chambres, qui appartiennent à 55 établissements hôteliers, dont 24 établissements 5 étoiles incluant trois palaces. Enfin, les résidences de tourisme représentent 1 800 lits. La commune de Courchevel est dotée de 68 restaurants, dont sept étoilés dans le guide Michelin. Courchevel vise par ailleurs le développement d'événements sportifs internationaux et a mis l'accent sur la construction d'équipements (patinoires, médiathèque, espace aquatique, pistes VTT et Gravel) et d'une large offre touristique (festivals, animations). Elle est régulièrement ville étape du tour de France. Les stations de Courchevel et Méribel, ont été par ailleurs choisies pour organiser les championnats du monde de ski alpin 2023, qui ont eu lieu du 6 au 19 février 2023. Elle dispose d'un équipement aquatique, structure de 15 000 m², composée de piscines intérieures et extérieures, d'espaces de bien-être et de restauration. Afin d'attirer une clientèle internationale, la station possède son propre altiport, construit en 1961 et rénové à l'occasion des Jeux olympiques d'hiver de 1992. Cet altiport et l'espace aquatique sont gérés en régie par la commune de Courchevel.

1.1.2 Le tourisme, une compétence communale exercée par de multiples acteurs

La commune de Courchevel étant une station classée de tourisme, son office de tourisme relève de la compétence de la commune, par dérogation au principe d'attribution obligatoire de la compétence de promotion du tourisme aux établissements publics de coopération intercommunale (EPCI).

L'office de tourisme n'intervient pas seul dans la promotion du tourisme. Des actions de promotion du domaine sont assurées par la Société des trois vallées (S3V), délégataire du service public de remontées mécaniques. De nombreux événements dans le domaine culturel ou sportifs sont portés par la commune de Courchevel (festivals culturels, animations sportives dans les cinq secteurs par le service des sports) et les principaux équipements sportifs (centre aquatique, pistes et infrastructures VTT) sont exploitées par la commune. Une association a par ailleurs été créée pour gérer les championnats du monde de ski alpin en 2023. De plus, l'association dite « des trois vallées » a pour mission de promouvoir le domaine et gère

notamment une centrale de réservation commune. Cette association regroupe des représentants des communes, des opérateurs du domaine skiable, des écoles de ski et emploie une douzaine de salariés. Le club des sports de Courchevel est aussi une organisation historiquement importante, qui mène des actions et organise des événements sportifs.

L'intercommunalité n'intervient pas dans le champ du tourisme et de la promotion de la station de Courchevel.

1.2 La création de l'établissement public et sa gouvernance

1.2.1 Un cadre statutaire stable, des missions larges

Les statuts de l'EPIC² ont été approuvés à sa création en 2005. À la suite de la fusion des communes de La Perrière et de Saint-Bon-Tarentaise le 1^{er} janvier 2017, qui a donné naissance à la commune nouvelle de « Courchevel », il a été procédé à la dissolution sans liquidation de l'office de tourisme de La Tania et au transfert universel de son patrimoine au profit de l'EPIC Courchevel tourisme. Les statuts de l'office de tourisme de Courchevel ont alors été modifiés en 2018 afin d'intégrer le territoire de La Tania. Deux autres réformes statutaires sont intervenues depuis 2018, sans modifier substantiellement les modalités de gouvernance de l'établissement. Les statuts respectent les dispositions du code du tourisme et rappellent principalement les dispositions législatives et réglementaires applicables.

L'objet social et les missions telles que définies par les statuts n'ont pas évolué et sont conformes aux dispositions du code du tourisme (article L. 133-3 du CT).

L'article 3 des statuts reprend les missions obligatoires d'un office de tourisme, telles que l'accueil et l'information des touristes, la promotion et la coordination des acteurs mais l'office peut aussi être chargé par le conseil municipal de l'élaboration et de la mise en œuvre de programmes locaux de développement touristiques, de l'exploitation d'installations, d'organisations de manifestations. Les statuts prévoient par ailleurs que l'office peut commercialiser des prestations et notamment gérer une centrale de réservation et est en charge de l'exploitation de la marque « Courchevel ». En pratique, Courchevel Tourisme n'organise pas tous les grands événements de la station, n'exploite pas d'équipements mais est en charge de mission d'accueil, de promotion et de communication, et de l'animation des différents niveaux de la station.

² Les dispositions juridiques applicables aux offices de tourisme sous forme d'EPIC relèvent à la fois du code général des collectivités territoriales et du code du tourisme. Les dispositions des articles L. 133-4 à L. 133-10 et R. 133-1 à R. 133-18 du CT lui sont applicables et, par renvoi de l'article R.133-1 du même code, les dispositions des articles R. 221-18 à R. 221-62 du CGCT. Ces dernières dispositions concernent les régies dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière, dont l'ensemble des dispositions s'appliquent aux offices de tourisme gérés sous forme d'EPIC.

1.2.2 Un comité de direction régulièrement réuni mais peu impliqué sur toutes les questions de gestion

L'office de tourisme est administré par un comité de direction conformément à l'article L. 133-4 du code du tourisme. La composition du comité de direction, organe délibérant de l'EPIC, est définie à l'article 7 des statuts. Il comprend 19 membres : le maire de Courchevel, neuf élus et neuf socio-professionnels.

Cette composition est conforme à l'article L. 133-5 du code du tourisme, qui dispose que « les membres représentant la collectivité territoriale (...) détiennent la majorité des sièges du comité de direction de l'office de tourisme ». Néanmoins, la présence de socio-professionnels constitue une zone de risques potentiels de conflits d'intérêts qui ne fait l'objet d'aucune analyse de la part de l'établissement, ce que la chambre l'invite à faire.

Les statuts prévoient que le comité de direction élit parmi ses membres un président et un vice-président. Le comité de direction de Courchevel Tourisme a été présidé par le maire de Courchevel puis cette présidence a été confiée à M. Pinturault, adjoint au tourisme, à partir de 2020. M. Pinturault était auparavant gérant d'hôtels à Courchevel.

L'article R. 133-6 du code du tourisme, repris à l'article 7 des statuts, précise que des réunions du comité de direction se tiennent au moins six fois par an. Le comité de direction de Courchevel Tourisme s'est toujours réuni régulièrement. Des procès-verbaux et comptes-rendus du comité de direction sont établis et chaque délibération du comité de direction est transmise au contrôle de légalité. Le fonctionnement du comité de direction n'appelle pas d'observation.

En application de l'article R. 133-10 du code du tourisme, repris à l'article 10 des statuts, le comité délibère sur toutes les questions intéressant le fonctionnement et l'activité de l'office de tourisme, et notamment sur :

- le budget des recettes et des dépenses de l'office ;
- le compte financier de l'exercice écoulé ;
- la fixation des effectifs minimaux du personnel et le tarif de leurs rémunérations ;
- le programme annuel de publicité et de promotion ;
- le programme des fêtes, manifestations culturelles et artistiques, compétitions sportives ;
- les projets de création de services ou installations touristiques ou sportifs ;
- les questions qui lui sont soumises pour avis par le conseil municipal.

Le comité de direction a été appelé à adopter les budgets, les comptes et les tarifs. L'examen des ordres du jour, des PV et des comptes-rendus des comités de direction a mis en évidence que le comité disposait d'un bon niveau d'information relatif à l'activité de l'office (programme d'animations et de promotion, bilan d'événements et séminaires, préparation et bilan de la saison en matière de fréquentation et d'animations...), même si les questions et propositions sont peu nombreuses. En revanche, en matière de gestion de l'office, les sujets abordés étaient pour l'essentiel circonscrits aux données financières. Les questions diverses abordées ont été peu nombreuses. Aucune information sur le niveau réel des effectifs et la politique de rémunération n'a été transmise pendant la période de contrôle au comité de direction.

À la suite des élections municipales de 2020 et de la désignation de nouveaux membres représentants la commune, plusieurs commissions consultatives ont été créées par délibérations

du comité de direction du 12 juillet 2020 (promotion et commercialisation, communication, événements, animation, marque, accueil). Le travail de ces commissions devait permettre de définir une stratégie dans ces différents domaines. Les changements de direction générale n'ont pas permis d'avancer sur ces différents sujets de manière satisfaisante.

1.2.3 Une direction dotée de larges pouvoirs alors qu'elle a souffert d'une forte instabilité

Selon l'article L. 133-4 du code du tourisme, l'office de tourisme est dirigé par un directeur, agent contractuel de droit public. Selon l'article L. 133-6 du même code, il assure le fonctionnement de l'office de tourisme sous l'autorité du président. Sa nomination, comme son licenciement, sont soumis à l'avis du comité de direction.

Le code du tourisme et le code général des collectivités territoriales (CGCT) précisent par ailleurs qu'il est le représentant légal de l'office. Dans la limite des emplois prévus au budget, il recrute et licencie le personnel de l'office avec l'agrément du président, et est chargé de faire, chaque année, un rapport sur l'activité de l'office soumis au comité de direction par le président, puis au conseil municipal. Il prépare le budget et, en tant qu'ordonnateur, prescrit l'exécution des recettes et des dépenses. Il peut recevoir délégation du comité de direction pour prendre toute décision concernant la préparation, la passation, l'exécution et le règlement des marchés de travaux, de fournitures et de services. L'ensemble de ces dispositions ont été reprises à l'article 13 des statuts relatifs aux fonctions du directeur de l'office.

Le directeur de Courchevel Tourisme, représentant légal et ordonnateur, dispose ainsi de très larges pouvoirs dans la gestion de l'établissement.

Les directeurs successifs³ ont disposé sur l'ensemble de la période d'une délégation du comité de direction leur permettant de prendre « *toute décision concernant la préparation, la passation, l'exécution et le règlement de tous actes, contrats et marchés publics de travaux, de fournitures et de services selon la procédure adaptée dont le montant n'excède pas 40 000 € HT* ». La chambre observe que l'exercice de cette délégation n'a pas donné lieu à un compte-rendu systématique au comité de direction, alors qu'il s'agit d'une obligation réglementaire en application de l'article R. 2221-23 du CGCT reprise à l'article 10 des statuts.

Les directeurs n'ont pas non plus rendu compte de l'activité de l'office devant le comité de direction et le conseil municipal. Les rapports d'activité de l'office n'ont pas été produits, malgré le fait que l'article R. 133-13 du code du tourisme, repris à l'article 13 de statuts exige que « *le directeur fait chaque année un rapport sur l'activité de l'office qui est soumis au comité de direction par le président, puis au conseil municipal* ». La chambre recommande à la directrice de produire chaque année un rapport d'activité à destination du comité de direction et du conseil municipal.

³ M. Mégnargues, directeur du 7 août 2017 au 4 octobre 2018 ; M. Petit, directeur du 16 novembre 2018 au 12 avril 2019 ; M. Cretin, directeur par intérim du 4 octobre 2018 au 15 novembre 2018 et du 12 avril 2019 au 31 octobre 2019 ; Mme Perrot, directrice par intérim du 1^{er} novembre 2019 au 15 novembre 2020 ; M. Delaruelle, directeur du 16 novembre 2020 au 5 octobre 2022 ; Mme Lainé, directrice par intérim à compter du 21 juin 2022 puis directrice depuis le 13 mars 2023.

En outre, la succession de six directeurs à la tête de Courchevel Tourisme, dont trois ont fait l'objet d'un licenciement, n'a pas permis d'élaborer un cadre stratégique et un plan d'actions suivi au cours de la période examinée.

Enfin, aucun dispositif de contrôle interne n'a été mis en place par le comité de direction pour contrôler la gestion de l'office et les actes de l'ordonnateur.

Si la période examinée a été marquée par une rotation importante des personnels de l'office de tourisme, l'organisation de l'établissement a peu évolué.

Recommandation n° 1. Produire chaque année un rapport d'activité au comité de direction et au conseil municipal de la commune de Courchevel conformément à l'article R. 133-13 du code du tourisme.

Recommandation n° 2. Rendre compte des décisions prises par le directeur au comité de direction conformément à l'article R. 2221-23 du code général des collectivités territoriales.

1.3 La stratégie de l'établissement et le contrôle de la commune

1.3.1 Une absence de projet formalisé

La stratégie de l'établissement est définie dans une convention triennale conclue entre la commune et l'EPIC. Deux conventions ont été conclues pour les périodes 2019-2022 et 2022-2025. Elles fixent les objectifs de l'établissement relatifs aux missions confiées par la commune. Elles définissent également les moyens mis à disposition par la commune et des indicateurs par objectif fixé et par mission. Enfin, la convention prévoit la production après chaque fin de saison d'un compte rendu d'activité précis ainsi que d'un compte-rendu financier par actions.

En pratique, ces conventions ne guident pas l'action de l'office et les comptes-rendus prévus par la convention n'ont jamais été élaborés. Les dispositions de ces conventions n'ont donc pas été respectées.

Alors que l'office de tourisme de Courchevel a été classé office de tourisme de catégorie 1 par arrêtés préfectoraux du 18 novembre 2014 et du 5 novembre 2020 et dispose par ailleurs de plusieurs labels, « qualité-tourisme, destination d'excellence », « famille plus » et enfin « station verte », aucun projet stratégique n'a été élaboré pour cet établissement.

Néanmoins, quelques orientations existent et des stratégies commerciales ont pu être développées par les directeurs successifs. Depuis 2020, même s'ils ne sont pas formalisés, les objectifs de Courchevel Tourisme sont connus et visent à :

- développer la saison d'été ;
- développer la fréquentation sur les ailes de saison ;

- promouvoir et agir sur les cinq niveaux de la station ; mieux informer le public dans le cadre de la démarche destination d'excellence.

Afin de formaliser sa stratégie, la chambre recommande à l'établissement d'élaborer, sur la base du travail engagé avec les commissions du comité de direction, un projet d'établissement cohérent avec la convention d'objectifs et de moyens, et de le présenter au comité de direction et au conseil municipal.

Recommandation n° 3. Élaborer un projet d'établissement cohérent avec la convention d'objectifs et de moyens et le présenter au comité de direction et au conseil municipal.

1.3.2 Une absence d'évaluation et de contrôle par la commune

Alors qu'elle a conclu avec l'EPIC des conventions d'objectifs et de moyens précises, la commune de Courchevel n'a pas contrôlé la gestion de Courchevel Tourisme, qu'elle finance pourtant à plus de 80 %. Peu de questions sont posées par les représentants de la commune sur la gestion de l'EPIC lors des comités de direction. Les comptes n'ont pas été analysés par la commune et aucun rapport financier ne lui a été produit au cours de la période examinée.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Créé en 2005, l'EPIC Courchevel Tourisme centre son activité sur la promotion et l'animation de la station.

Le comité de direction s'est réuni régulièrement. Des comptes-rendus lui sont transmis sur les actions de promotion touristiques mises en œuvre, mais les informations qui lui sont fournies sont plus lacunaires en ce qui concerne le fonctionnement interne de l'office et les moyens mis en œuvre.

Six directeurs généraux se sont succédés sur la période, trois d'entre eux ayant fait l'objet d'une procédure de licenciement. Ils ont bénéficié de larges pouvoirs, sans rendre suffisamment compte de leur activité au comité de direction et à la commune. Le directeur doit ainsi veiller à produire chaque année un rapport d'activité et de gestion au comité de direction ainsi qu'au conseil municipal de Courchevel, comme l'impose la réglementation.

Les conventions triennales conclues avec la commune ne sont pas appliquées, et cette dernière ne contrôle pas suffisamment l'établissement.

L'établissement doit s'attacher à mieux formaliser sa stratégie. Il lui est recommandé d'établir un projet d'établissement.

2 LA SITUATION FINANCIÈRE

L'analyse financière porte sur les exercices 2018 à 2023, les comptes 2024 définitifs n'étant pas disponibles lors du contrôle de la chambre.

L'analyse financière comprend la période de crise sanitaire, qui a eu pour conséquence une réduction de l'activité en 2020 et encore plus fortement en 2021, en raison de la fermeture de l'accès aux pistes de ski et de l'interdiction de certains déplacements, notamment internationaux.

Les produits et charges d'exploitation ont fortement baissé entre 2018-2019 et 2020. Cette baisse s'explique par la comptabilisation des flux financiers relatifs à la centrale de réservation via les comptes de tiers à partir de 2020. Ils n'apparaissent donc plus dans les produits et charges d'exploitation. Ces opérations pour compte de tiers représentaient en 2019 un montant de 1,618 M€ en dépenses et en recettes. La baisse des produits et charges entre 2019 et 2020 est donc pour l'essentiel le résultat de ce changement de comptabilisation.

2.1 Des ressources qui proviennent essentiellement de la commune de Courchevel

L'article L. 133-3 du code dispose qu'un office de tourisme peut exercer des missions de deux ordres : d'une part, des missions de service public administratif (accueil et information des touristes, promotion touristique de la commune), d'autre part, des missions de service public de nature commerciale (commercialisation des prestations de services touristiques, etc.).

Courchevel Tourisme réalise ces deux types d'activités et c'est au titre de ses missions de service public que la commune lui verse une subvention (l'article 18 des statuts de l'office relatif aux recettes reprend ces dispositions du code du tourisme).

Hors produits issus de la centrale de réservation, les ressources de l'office de tourisme atteignent 5,1 M€ en 2023, en augmentation de 9 % depuis 2018. Elles proviennent pour plus de 80 % de financements en provenance de la commune de Courchevel. Le reste des financements, soit 0,85 M€, est constitué principalement des cotisations des socio-professionnels et de la commission perçue par l'office pour les ventes de la centrale de réservation.

Les recettes issues de l'exploitation de la licence de la marque « Courchevel » sont très résiduelles, alors qu'elles constituent une ressource potentielle importante.

Ce financement majoritairement issu de fonds publics en provenance de la collectivité territoriale de rattachement le distingue des autres offices de tourisme de grandes stations touristiques et s'explique par l'absence de gestion de grands événements ou d'équipements par l'établissement. Les recettes commerciales (chiffre d'affaires) de l'EPIC Courchevel Tourisme demeurent résiduelles et comprennent les recettes de la centrale de réservation et quelques participations d'opérations de promotion.

Tableau n° 1 : Les produits de l'office de tourisme (en €)

<i>En euros</i>	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Ventes de produits, services et marchandises</i>	3 312 712	2 563 045	799 776	601 176	796 099	850 354
<i>+ Subventions d'exploitation</i>	3 302 000	3 332 477	3 067 500	3 872 300	3 967 300	4 250 882
<i>+ Autres produits de gestion courante</i>	7254	77 423	5 709	4 127	3 114	2 966
= Produits de gestion courante	6 441 966	5 972 945	3 872 984	4 477 603	4 766 513	5 104 223
<i>Subventions d'exploitation en % des produits de gestion</i>	51,3 %	55,8 %	79,2 %	86,5 %	83,2 %	83,3 %

Source : CRC d'après les comptes de l'établissement.

Les participations de la ville représentent 83,3 % des ressources en 2023. Elles sont passées de 3,3 M€ en 2018 à 4,2 M€ en 2023. Elles comprennent une subvention de fonctionnement et de deux reversements de fiscalité : une fraction de la taxe de séjour définie à l'article L. 2333-26 du CGCT et une partie de la taxe relative aux remontées mécaniques. Sur ce total de 4,2 M€ en 2023, 1,5 M€ correspond au reversement du produit de la part communale de la taxe de séjour.

Les autres ressources, constituant le « chiffre d'affaires » de l'EPIC, proviennent des commissions réalisées sur les ventes en ligne de la centrale de réservation (0,15 M€) et des cotisations versées par les socio-professionnels (0,65 M€). Ces cotisations au titre des partenariats avec l'office ont présenté une évolution erratique et étaient faibles en 2018 et 2019, compte tenu des tensions entre la commune et les socio-professionnels.

2.2 Des dépenses insuffisamment maîtrisées

L'article 18 des statuts de 2018 prévoit que les dépenses de l'office peuvent comprendre « *des frais d'administration et de fonctionnement, des frais de promotion, de publicité et d'accueil, des dépenses occasionnées pour l'embellissement de la station, des dépenses d'investissement relatives aux installations et équipements touristiques ou sportifs concédés à l'office ou créés par lui sur ses fonds propres ainsi que des dépenses provenant de la gestion de services ou d'installations touristiques ou sportifs* ».

De 2018 à 2023, les dépenses de Courchevel Tourisme ne comprennent pas de dépenses d'investissement ou de dépenses relatives à l'exploitation d'équipements. Les grands événements organisés à Courchevel (notamment les championnats du monde de ski qui ont eu lieu en 2023) ont été principalement financés par d'autres acteurs.

Les charges de Courchevel Tourisme sont dédiées à l'accueil et à l'animation de la station, à la promotion, et à la communication (service presse, digital).

Tableau n° 2 : Les charges courantes de l'office de tourisme

<i>En €</i>	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Charges à caractère général</i>	4 097 791	3 637 811	1 824 034	2 520 714	3 279 688	3 134 459
<i>Dont centrale de réservation</i>	1 999 614	1 627 180	5 028	1 333	1 811	5 756
<i>Hors centrale de réservation</i>	2 098 177	2 010 631	1 819 006	2 519 381	3 277 877	3 128 703
<i>+ Charges de personnel</i>	2 252 940	2 230 452	1 812 724	1 613 222	1 700 845	1 748 050
<i>+ Autres charges de gestion</i>	20 988	13 650	9 433	12 350	13 906	13 316
<i>+ Charges d'intérêt et pertes nettes de change</i>	0	1 063	795	640	1 027	641
= Charges courantes	6 371 719	5 882 976	3 646 985	4 146 926	4 995 465	4 896 467
Charges courantes hors centrale de réservation	4 372 106	4 255 796	3 641 957	4 145 593	4 993 654	4 890 711
<i>Charges de personnel / charges courantes</i>	35,4 %	37,9 %	49,7 %	38,9 %	34 %	35,7 %

Source : CRC d'après les comptes de Courchevel Tourisme.

Note : Les opérations budgétaires relatives à la centrale de réservation baissent fortement à compter de 2020, année à partir de laquelle les flux financiers de la centrale de réservation sont comptabilisés sur des comptes de tiers et non sur des comptes de produits et charges. Afin de comparer l'évolution des charges à périmètre constant, les opérations relatives à la centrale de réservation sont retraitées.

Hors centrale de réservation, les charges courantes de l'office ont progressé de 12 % entre 2018 et 2023, pour atteindre 4,9 M€ en 2023.

La masse salariale a diminué et représente 1,8 M€ en 2024, soit 36 % des charges courantes de l'établissement, ce qui s'explique par la baisse des effectifs sur la période, évolution que l'établissement n'est par ailleurs pas à même d'expliquer.

Hors dépenses relatives à la centrale de réservation, les charges à caractère général ont fortement augmenté et atteignent 3,1 M€ en 2024. Cette évolution est due à la mise en place de nouvelles actions de promotion et de communication et à la progression du budget alloué au digital mais aussi à des frais de gestion en hausse. Les dépenses liées aux déplacements, missions, réceptions, et repas ont très fortement augmenté et nécessitent d'être maîtrisées.

Depuis 2020, les honoraires (+ 0,43 M€ entre 2018 et 2023) et prestations de services ont augmenté compte-tenu du recours à un cabinet comptable mais aussi aux frais d'avocats relatifs aux contentieux qui se sont multipliés (licenciement de directeurs, contentieux relatifs à certains contrats de prestations).

Enfin, les dépenses liées à des achats de sous-traitance (compte 611) ont fortement crû, passant de 0,40 M€ en 2018 à 0,92 M€ en 2022 et comprennent des paiements à différents prestataires liés à des opérations de décoration et de sonorisation, à l'organisation de feux d'artifice, au festival « La folie douce » (0,11 M€), au festival « Punta Bagna (50 000 €).

La forte hausse de ces charges en 2022 a entraîné un résultat déficitaire de l'exercice. La chambre recommande à l'office de mieux maîtriser ses charges de fonctionnement courant, qui doivent être corrélées à son activité, des hausses de charges ne pouvant être justifiées que par de nouvelles activités commerciales générant des recettes supplémentaires.

Afin d'améliorer la maîtrise de ses charges à caractère général et l'information des membres du comité de direction, la chambre recommande également à l'office de présenter un budget présenté par opération en lien avec son programme d'animation et de promotion.

Recommandation n° 4. : Maîtriser les charges de fonctionnement courant.

Recommandation n° 5. : Présenter au comité de direction un budget par opération afin d'améliorer les informations financières transmises.

2.3 Des résultats excédentaires

Compte tenu de la progression des financements en provenance de la commune, Courchevel Tourisme a dégagé un résultat net positif sur l'ensemble de la période, sauf en 2022.

Tableau n° 3 : La capacité d'autofinancement et le résultat (en €)

<i>En €</i>	2018	2019	2020	2021	2022	2023
CAF brute	60 600	87 018	208 361	478 743	-232 327	172 157
- Dotations nettes aux amortissements	127 618	111 006	99 126	94 133	123 984	94 053
- Dotations nettes aux provisions	0	0	0	0	0	1
+ Quote-part des subventions d'inv. transférées	72 700	33 739	16 242	8 090	0	0
= Résultat section d'exploitation	5 682	11 752	124 750	392 699	-356 311	78 103
<i>en % du produit total</i>	<i>0,2 %</i>	<i>0,5 %</i>	<i>15,6 %</i>	<i>65,3 %</i>	<i>- 44,8 %</i>	<i>9,2 %</i>

Source : CRC d'après les comptes de l'établissement

2.4 La situation bilancielle : un fonds de roulement et une trésorerie confortables

Courchevel Tourisme a peu investi sur la période de contrôle : 0,79 M€ de dépenses d'équipement ont été réalisés, dont la moitié en 2018 et 2019 pour financer le nouveau site internet de la destination, la charte graphique et du matériel informatique. Ces investissements

ont été principalement autofinancés. Deux emprunts complémentaires ont été contractés en 2018 et 2021, avec une durée d'amortissement de cinq ans.

Le bilan de Courchevel Tourisme est constitué d'immobilisations nettes pour un montant de 0,26 M€ comprenant des immobilisations immatérielles et du matériel, l'établissement n'étant propriétaire d'aucun bien immobilier.

Le passif est essentiellement constitué de réserves issues des résultats excédentaires de l'établissement. Fin 2023, les ressources stables se sont établies à 0,6 M€.

Par conséquent, depuis 2018, Courchevel Tourisme dispose d'un fonds de roulement confortable, qui a atteint 0,34 M€ en 2023.

Tableau n° 4 : L'évolution du fonds de roulement

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Fonds de roulement net global</i>	115 044	64 812	218 276	666 857	294 418	335 575
<i>En nbre de jours de charges courantes</i>	6,6	4,0	21,8	58,7	21,5	25,0

Source : CRC d'après les comptes de l'établissement.

De la même manière, aucune difficulté de trésorerie n'est à relever sur la période et fin 2023, celle-ci s'est élevée à 0,35 M€.

Tableau n° 5 : L'évolution de la trésorerie

<i>Au 31 décembre en €</i>	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Fonds de roulement net global</i>	115 044	64 812	218 276	666 857	294 418	335 575
<i>- Besoin en fonds de roulement global</i>	- 451 831	- 504 475	- 448 821	- 314 699	- 27 802	- 17 778
=Trésorerie nette	566 875	569 288	667 097	981 555	322 220	353 354
<i>en nombre de jours de charges courantes</i>	32,5	35,3	66,8	86,4	23,5	26,3

Source : CRC d'après les comptes de l'établissement.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La situation financière de l'office de tourisme est saine. Les résultats sont excédentaires, sauf en 2022. Le fonds de roulement et la trésorerie sont excédentaires. Toutefois, l'office est fortement dépendant des concours financiers de la commune. Ceux-ci sont en forte hausse sur la période.

De plus, les charges courantes de l'établissement devraient être mieux maîtrisées. La présentation d'un budget par opération pourrait y contribuer et favoriser l'information financière du comité de direction.

3 LA GESTION BUDGÉTAIRE ET COMPTABLE

3.1 La qualité de l'information budgétaire

Le cadre de la procédure budgétaire d'un office de tourisme est prévu par l'article R. 133-15 du code du tourisme : « *le budget préparé par le directeur de l'office de tourisme se conforme aux dispositions des articles L. 1612-2, L. 2221-5 et L. 2312-1 du code général des collectivités territoriales* ». En application de l'article L. 2312-1 du CGCT, étant rattaché à une commune de plus de 3 500 habitants, Courchevel Tourisme doit débiter la préparation budgétaire par la tenue d'un débat sur les orientations budgétaires (DOB), dans les deux mois précédant le vote du budget, et présenter, à cette occasion, un rapport sur les orientations budgétaires (ROB). La chambre rappelle que, selon une jurisprudence établie, la tenue du débat d'orientation budgétaire constitue une formalité nécessaire et substantielle.

Or, le comité de direction n'a jamais tenu de débat sur les orientations budgétaires. Un tel débat permettrait de présenter la stratégie financière, le programme d'actions chiffré aux membres du comité de direction et de faire un point sur la situation financière de l'office avant le démarrage de la saison touristique. La chambre recommande donc à Courchevel Tourisme de débiter sur les orientations budgétaires, ce que l'ordonnateur s'est engagé à faire dès le prochain budget.

Recommandation n° 6. Présenter annuellement au comité de direction un rapport sur les orientations budgétaires reflétant la stratégie financière de l'établissement.

Le budget soumis au vote doit respecter les dispositions issues de l'instruction budgétaire et comptable M4, qui comprend les informations générales, une présentation générale du budget, le détail par chapitre des articles en dépenses et recettes, ainsi qu'un ensemble d'annexes obligatoires.

La procédure budgétaire de Courchevel Tourisme ne respecte pas le formalisme prévu par les textes. En effet, les annexes prévues par les instructions budgétaires sont incomplètes, ou inexistantes. Si l'état de la dette est renseigné, la plupart des annexes ne sont pas présentes dans le document budgétaire. À titre d'exemple, l'état du personnel n'est jamais joint, alors que la masse salariale constitue 35 % des charges de l'office et son premier poste de dépenses. La liste des engagements données et notamment les subventions versées par l'office ne sont présentées ni dans les annexes au budget primitif, ni dans celles du compte administratif alors que Courchevel Tourisme a accordé plusieurs subventions.

Sur la période la plus récente et depuis 2024, la chambre a relevé que les informations budgétaires transmises en présentation du budget se sont améliorées, avec notamment la présentation des axes stratégiques et leurs financements. Par ailleurs la commune de Courchevel a toujours délibéré sur le budget dédié à son office de tourisme.

Compte tenu de ces éléments, la chambre invite l'établissement à enrichir les documents budgétaires ainsi qu'à compléter les annexes aux budgets et comptes administratifs.

3.2 La gestion comptable

3.2.1 Des procédures comptables à fiabiliser

Les procédures comptables ne sont ni documentées, ni formalisées. La rotation des responsables administratifs et financiers et des directeurs peut expliquer l'absence de procédures transmises aux services. Le recours à un cabinet d'expertise comptable à partir de 2020 n'a pas permis de faire progresser l'office de tourisme sur ce point.

3.2.1.1 Une comptabilité d'engagement à fiabiliser

En 2024, la direction a produit une note sur le sujet des engagements de dépense, qui, si elle est appliquée, permettra de sécuriser le processus de la dépense et de limiter les risques.

L'article L. 2342-2 du CGCT⁴ impose la tenue d'une comptabilité d'engagement. Or, le suivi des engagements financiers n'est pas réalisé de manière satisfaisante. En effet, moins de la moitié des factures analysées étaient comptabilisées sur la base d'un engagement juridique. De nombreuses factures étaient comptabilisées en l'absence de contrat signé ou de bon de commande. L'établissement doit fiabiliser le circuit des bons de commande et des factures au sein de ses services, et en particulier rendre obligatoire le recours aux bons de commande et comptabiliser les engagements avant la passation de toute commande. La chambre recommande à l'établissement de mettre en place des procédures comptables, de former ses salariés et d'instaurer une comptabilité d'engagement.

Recommandation n° 7. : Fiabiliser la comptabilité d'engagement et rendre obligatoire le recours aux bons de commande

Les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant le mode linéaire. Une délibération du 22 octobre 2024, adoptée pendant le contrôle de la chambre, fixe les durées d'amortissement des différentes catégories de biens. L'ordonnateur n'a pas été en mesure de démontrer qu'une telle délibération était en vigueur avant cette date.

Concernant les provisions, les annexes aux documents budgétaires ne sont pas documentées sur ce sujet et la chambre a constaté que des provisions n'ont pas été systématiquement comptabilisées lors de l'ouverture de contentieux, par exemple le licenciement d'un ancien directeur général.

⁴ Par renvoi de l'article R. 2221-35 du CGCT, applicable en application de l'article R. 133-1 du code du tourisme.

3.2.1.2 Des régies insuffisamment contrôlées

Les conditions de création et les règles de fonctionnement des régies sont fixées par les articles R. 1617-1 à R. 1617-18 du CGCT et par l'instruction codificatrice n° 06-031 du 21 avril 2006.

Courchevel Tourisme a constitué trois régies :

- une régie « produits divers » de recettes visant à encaisser des recettes de montant modique sur certains accueil (activités La Tania, vente de produits promotionnels) ;
- une régie d'avance visant notamment à permettre le paiement de frais de déplacement ;
- une régie pour gérer la centrale de réservation (flux financiers 2023 de 1,3 M€ dont 0,15 M€ de commission encaissée par Courchevel Tourisme).

La chambre a constaté que l'office disposait de délibérations et d'arrêtés de création de ces régies, que les changements de régisseurs ou suppléants faisaient l'objet d'arrêtés et que l'objet des régies était précisé dans les délibérations et arrêtés.

En revanche, l'instruction précitée indique que l'ordonnateur doit exercer un contrôle sur place des régies, selon une périodicité qu'il détermine. Le comptable public a quant à lui aussi une obligation de contrôle régulier des régies. De plus, les changements de régisseurs, contrairement aux préconisations de l'instruction précitée, n'ont pas été suivis d'une vérification.

La chambre invite Courchevel Tourisme et la comptable publique à contrôler les régies, et à se mettre ainsi en conformité avec l'instruction du 21 avril 2006. Le dernier contrôle de la régie « centrale de réservation » date du 15 juillet 2019 et mettait en évidence de graves anomalies. Selon l'ordonnateur, des actions correctrices sont envisagées en lien avec le service de gestion comptable de Moutiers. La chambre observe le caractère tardif de ce chantier qui intervient six ans après le contrôle de cette régie.

Enfin, des paiements ont été opérés via la régie d'avance en l'absence de justificatifs. En mars 2025, la reconstitution de la régie de la centrale de réservation n'avait pas été réalisée et les derniers titres n'avaient pu être émis, de sorte que le compte financier de l'EPIC ne pouvait être établi.

La chambre recommande à l'ordonnateur de procéder au contrôle de ses régies.

Recommandation n° 8. : Procéder au contrôle des régies

3.2.2 L'engagement et le mandatement de dépenses irrégulières ou sans rapport avec l'objet social

3.2.2.1 Des dépenses non justifiées ou sans lien avec les missions de l'office de tourisme

L'analyse des mandatements émis par l'office permet d'identifier des paiements qui sont sans rapport avec l'objet social de l'établissement public ou le projet d'établissement.

Des paiements et remboursements de frais ont été réalisés au bénéfice d'un précédent directeur, alors qu'il ne s'agit manifestement pas de dépenses à caractère professionnel :

- un séjour à Lyon au nom de son épouse pour un montant de 238 € ;
- des notes dans différents établissements de restauration à Courchevel pour un montant total de 1 426 € ;
- des notes de frais dans des lieux pour lesquels le lien avec les missions de l'office du tourisme n'a pas été justifié : restaurant à St Tropez : 225 € ; restaurant à Brignoles (Var) : 64 € ; séjour à Levernois pour 301,50 € et des frais de restauration pour 74,40 € ;
- une facture ESF prise en charge pour des cours de ski dispensés à des enfants à hauteur de 856 € ;
- une facture d'une société immobilière de 3 713 € pour l'hébergement de proches ;
- deux factures d'hôtel de 3 250 € et 5 785 € pour l'hébergement de proches ;
- deux factures de 8 000 € et 1 000 € correspondant à un séjour à Miami. Le lien entre ce déplacement à Miami et les missions de l'office du tourisme n'a pas été justifié.

D'autres mandatements ont été réalisés, sans mention de l'objet exact de la dépense, de sorte qu'il est difficile de faire le lien avec un programme d'actions mené par Courchevel Tourisme. À titre d'exemple, ont été relevés lors du contrôle de l'exercice 2021 :

- une facture de restaurant, comprenant des menus enfants pour 198,51 € ;
- de nombreuses factures payées au « *game center* », sans précision des invités ;
- une facture d'un vol en montgolfière sans précision des invités pour 900 € ;
- une facture d'une sortie en chiens de traîneaux sans précision des invités pour 1 440 €.

Enfin, des personnes extérieures ont été hébergées de manière coûteuse par Courchevel Tourisme, sans lien avec un programme d'actions :

- une journaliste chargée du service voyages de son journal, ainsi que sa famille (deux adultes et deux enfants)⁵ pour un montant de 1 330 € et de 1 760 € ;

⁵ Les journalistes sont souvent hébergés par l'office lors de campagnes de communication dans un cadre professionnel. Cette facture est relative à un séjour, sans lien avec le cadre professionnel.

- une ancienne miss et un photographe hébergés dans un palace pour un montant de 2 700 € ;
- un animateur de télévision et son équipe : plusieurs mandats ont été émis pour un montant de 6 945 € pour des dépenses effectuées entre le 9 et le 14 septembre 2021.

D'autres « influenceurs » ont été payés par Courchevel Tourisme ; ce type d'actions n'a jamais été validé dans le programme d'actions et il a été mis fin à ce type de dépenses en 2024 par la commune et la direction de l'office.

La chambre invite l'office à mettre un terme à la prise en charge de dépenses sans lien avec l'objet social de l'établissement et sa mission de service public ou non justifiées et expliquées.

3.2.2.2 Le non-respect des règles internes en matière de frais de déplacement, de missions et de réceptions

Les dépenses relatives aux déplacements, missions, réception se sont élevées à 1 021 514 € entre 2018 et 2023, période qui comprend pourtant deux années (2020 et 2021) marquées par la pandémie et donc par l'absence de certains déplacements, rassemblements et autres réceptions.

Le comité de direction a finalement délibéré le 20 avril 2022 sur la réglementation des notes de frais et frais de déplacement et imposé un barème de remboursement : repas remboursé à hauteur de 20 € (province) / 25 € (étranger et Paris), nuitée remboursée à hauteur de 100 € (province) et 140 € (Paris et étranger). Des montants inférieurs sont fixés pour les salariés non cadres, ce qui apparaît difficilement justifiable. Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, l'ordonnateur s'est engagé à proposer un barème identique pour tous les agents de l'établissement lors du prochain comité de direction.

Les contrats de travail de tous les salariés comprennent une clause sur les remboursements de frais, qui précise qu'ils seront remboursés « *selon les dispositions légales en vigueur à Courchevel Tourisme* », soit les dispositions de la délibération à partir de 2022.

Or, l'analyse des notes de frais remboursés montre que ces règles mises en place à partir de 2022 ne sont pas respectées. L'émission d'ordres de mission n'a pas été systématique, de sorte qu'il est difficile d'identifier l'objet réel et le caractère professionnel du déplacement. Les dépassements du barème des déplacements sont très fréquents voire systématiques pour certains salariés. De nombreuses dérives ont pu être constatées, en l'absence de dispositif de contrôle.

De nombreuses anomalies ont par ailleurs été relevées sur les comptes de « missions et déplacements » et de « réceptions » (compte 6257), qui ne concernent pas les déplacements des salariés et notamment :

- le remboursement de menues dépenses à une directrice sur la base d'un certificat administratif signé par elle-même ;
- de nombreuses factures de repas pris au bowling où l'EPIC disposait d'un compte, sans précision des convives ;
- l'hébergement du « père Noël » du 21 décembre 2021 au 25 décembre 2021, titre en objet de la facture, pour un montant de 993,60 €, sans précision de l'identité du prestataire logé ou du contrat ;
- des factures de restaurant sans que ne soit précisée l'identité des convives.

Au surplus, les imputations comptables ne sont pas respectées. Des frais de déplacement sont par exemple comptabilisés en « réception ».

Selon l'ordonnateur, des formations et procédures ont été dispensées aux agents à cette fin. La chambre invite l'ordonnateur à s'assurer du respect de ses règles internes en matière de frais de déplacement, d'invitation de tiers et de restauration.

Recommandation n° 9. : Respecter les règles applicables en matière de remboursement de frais

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

En matière de gestion budgétaire et comptable, de multiples défaillances ont été relevées, notamment l'incomplétude de la comptabilité d'engagement et l'absence de contrôle des régies malgré des anomalies constatées de longue date.

La chambre a également mis en évidence des mandatements réalisés pour des dépenses sans rapport avec la mission de Courchevel Tourisme, dont certaines correspondent à des dépenses personnelles d'un ancien dirigeant. En outre, certains remboursements de frais ne respectent pas les règles fixées par l'établissement lui-même et sont de ce fait irréguliers.

La chambre recommande à l'établissement de mettre fin à ces irrégularités et de se doter de procédures budgétaires et comptables de nature à prévenir la commission de telles dérives de gestion.

4 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

4.1 L'évolution des effectifs et de la masse salariale

Les effectifs de Courchevel Tourisme ont diminué de 2018 à 2023, passant de 57 salariés à 42 au 31 décembre 2023. À cette date, l'effectif comprend 31,2 postes en équivalents temps plein (ETP) de salariés non cadres, 6,8 postes en ETP de cadres et un poste de directeur (agent contractuel de la fonction publique territoriale).

La direction de Courchevel Tourisme n'a pas été en mesure de préciser les raisons, objectifs et facteurs d'évolution de ses effectifs, ce qui interpelle alors que le nombre d'employés a connu une baisse de plus d'un quart sur la période.

Tableau n° 6 : Évolution des effectifs au 31/12

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Nombre total de salariés	57	51	40	37	41	42

Source : CRC d'après les fichiers de paie

Conséquence de la baisse des effectifs, les charges de personnel ont fortement baissé entre 2018 et 2021, avant une reprise de leur dynamique qui s'explique par l'augmentation de la valeur du point issu de la convention collective (+ 9,8 % depuis 2020) et les augmentations individuelles attribuées par la direction. Le poids de la masse salariale dans les charges courantes de l'établissement représente en fin de période 35 % des charges totales.

Tableau n° 7 : Évolution des charges de personnel

En €	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Charges de personnel	2 252 940	2 230 452	1 812 724	1 613 222	1 700 845	1 748 050	1 784 888

Source : CRC d'après les comptes de gestion et le compte provisoire 2024

4.2 Les dispositions applicables et le statut des personnels

Le personnel d'un office de tourisme sous forme d'EPIC relève des dispositions issues du code du travail. Les contrats de travail sont de droit privé et régis par la convention collective étendue du 5 février 1996 et ses avenants applicables aux organismes de tourisme dite « convention FNOTSI ».

L'article 10 des statuts du 27 mars 2018, dédié aux attributions du comité de direction, reprend les termes de l'article R. 133-10 du code du tourisme et précise que le comité de direction délibère sur toute question intéressant le fonctionnement et l'activité de l'office de tourisme notamment sur « *le budget et les dépenses de l'office* », « *la fixation des effectifs minimums du personnel et le tarif de leurs rémunérations* ». L'article 13 des statuts de 2018 prévoit par ailleurs que conformément au code du tourisme, le directeur de l'établissement est chargé d'exercer « *la direction de l'ensemble des services* », « *de recruter et de licencier le personnel nécessaire dans la limite des emplois prévus au budget avec l'agrément du président* ».

L'office de tourisme ayant le statut d'EPIC, son directeur est un agent contractuel de droit public et son recrutement et sa rémunération sont définis par des dispositions du code général de la fonction publique et du code du tourisme. L'article L. 133-6 du code du tourisme dispose que la nomination et le licenciement du directeur d'un office de tourisme sous forme d'EPIC « *sont décidés par délibération du comité de direction sur proposition du président* ». Les dispositions des conventions collectives ne lui sont pas applicables. Le non-renouvellement du contrat et le licenciement du directeur s'effectuent dans les conditions prévues pour les agents contractuels de la fonction publique (article R. 133-11 du code du tourisme). Les actes de gestion le concernant relèvent de la seule compétence du comité de direction.

4.3 Le recrutement et la rémunération des salariés

4.3.1 Des procédures de recrutement à mettre en place

Courchevel Tourisme ne dispose pas de procédures formalisées pour le recrutement de ses salariés. Les dossiers du personnel consultés par la chambre ne comprennent aucun élément sur le recrutement des salariés.

La stratégie en matière de gestion des ressources humaines et le régime de rémunération des salariés n'ont jamais été présentés au comité de direction.

4.3.2 Le recrutement, la rémunération et le licenciement des directeurs de l'office de tourisme : une succession de rémunérations élevées et irrégulières, des conflits coûteux pour l'organisme

Six directeurs se sont succédé depuis 2018 et trois d'entre eux ont fait l'objet de licenciements.

Tous les recrutements des directeurs ont fait l'objet d'une nomination par le président après délibérations du comité de direction, comme l'exige l'article L. 133-6 du code du tourisme.

L'article R. 133-11 du code du tourisme dispose que « *le contrat est conclu pour une durée maximale de trois ans, renouvelable par reconduction expresse dans la durée maximale de six ans* ». Cinq directeurs ont bénéficié d'un contrat à durée déterminée de droit public, comme le prévoit la réglementation.

L'article 1-2 du décret n° 88-145 du 15 février 1988 relatif aux agents contractuels de la fonction publique territoriale, applicable aux directeurs de l'office de tourisme, prévoit que la rémunération est fixée par l'autorité administrative, c'est-à-dire en l'espèce le comité de direction. L'article L. 713-1 du code de la fonction publique prévoit que la rémunération d'un agent contractuel doit notamment prendre en compte les fonctions exercées, la qualification requise et l'expérience de l'agent. L'article L. 714-4 du code général de la fonction publique précise que ne peuvent être attribuées à des agents territoriaux des rémunérations plus élevées que celles auxquelles peuvent prétendre les agents de l'État, à fonction et qualification équivalentes.

Par délibération du 3 juillet 2017, le comité de direction a adopté le régime indemnitaire applicable au directeur de l'office. Ce régime indemnitaire tenant compte des fonctions et sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) est composé de deux parts. La première part est une indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise (IFSE), correspondant à un montant maximal annuel de 49 980 € (emplois de direction, groupe 1, grade administrateur), attribuée par un arrêté individuel du président. La seconde part est un complément indemnitaire annuel (CIA), versé en fonction de l'engagement professionnel du directeur, apprécié lors de son entretien professionnel.

L'analyse des rémunérations des directeurs successifs montre que l'office n'a pas respecté ce cadre, alors même qu'il permet déjà au directeur de l'organisme d'être rémunéré au

même niveau qu'un directeur général des services d'une collectivité gérant des centaines voire des milliers d'agents.

M. Mérignargues, directeur du 7 août 2017 au 4 octobre 2018, a été nommé par le président après délibération du comité de direction et a bénéficié d'un contrat de droit public et d'une rémunération d'administrateur territorial (indice majoré 825). La rémunération des agents contractuels de droit public doit être fixée, en application de la jurisprudence administrative⁶, en montant ou par référence aux grilles de la fonction publique et être fixée à un niveau comparable à la rémunération servie à un fonctionnaire pour des missions et responsabilités comparables. En l'espèce, la rémunération du directeur de l'EPIC Courchevel Tourisme peut correspondre à un salaire d'administrateur hors classe, auquel s'ajoute l'IFSE prévue par la délibération de 2017. Une rémunération au grade d'administrateur est en effet possible pour l'EPIC, dans la mesure où l'emploi équivalent pour la commune est celui de directeur général de la commune de Courchevel, surclassée 40-80 000 habitants.

Cependant, la rémunération versée à M. Mérignargues a également compris un 13^{ème} mois, qui est venu s'ajouter à la rémunération de base et au RIFSEEP et qui était prévu à son contrat. Or, si ce 13^{ème} mois est prévu à la convention collective, celle-ci concerne les agents de droit privé et n'est donc pas applicable au directeur, agent public⁷. Par conséquent, cette prime a été versée de façon irrégulière au directeur, agent contractuel de droit public. En outre, elle n'a pas été délibérée par le comité de direction et ne trouve pas d'équivalence dans la fonction publique d'État.

M. Serge Cretin, a été nommé directeur par intérim par délibération du comité de direction du 4 octobre 2018, à la suite du licenciement de M. Mérignargues et jusqu'au 16 novembre 2018, date de prise de fonction de M. Petit. À la suite du licenciement de M. Petit, il a de nouveau assuré la direction par intérim du 12 avril 2019 au 31 octobre 2019, date de prise de fonction de Mme Perrot.

M. Cretin a été recruté par un contrat à durée indéterminé (CDI) du 14 novembre 2012 par Courchevel Tourisme, en qualité de chargé de mission finances / directeur adjoint, sur la base d'une durée d'une demi-journée par semaine, puis d'une journée par semaine par avenant au CDI du 3 avril 2017. Il apparaît qu'aucun nouveau contrat n'a été signé lorsqu'il a assuré l'intérim de la direction générale. La quotité horaire, les conditions salariales et le fondement juridique du contrat n'ont pas été actualisés. Par conséquent, alors qu'il exerçait de fait les fonctions de directeur général, son temps de travail contractuel demeurait fixé à une journée par semaine et il ne bénéficiait pas d'un contrat de directeur d'EPIC régi par le droit public.

En outre, M. Cretin, devenu directeur de l'office, était jusqu'en 2019 en situation irrégulière de cumul d'emploi. En effet, depuis 2012, M. Cretin était agent contractuel de la commune. Il assurait par ailleurs à temps partiel (une demi-journée par semaine) la direction administrative et financière du syndicat intercommunal d'assainissement de la Vanoise (SIAV). Par courrier en date du 5 mai 2019, le sous-préfet d'Albertville a relevé cette situation, mis en évidence qu'il dépassait le nombre d'heures autorisés par les textes réglementaires et enjoint au

⁶ Décisions du Conseil d'État : CE 28 juillet 1995 n° 149801, CE 29 décembre 2000 n° 171377, CE 29 avril 2014 n° 35567.

⁷ Réponse ministérielle n° 27519 publiée le 1^{er} décembre 2015 au sujet de l'applicabilité des conventions collectives aux agents contractuels de la fonction publique.

maire de respecter la réglementation relative au temps de travail. M. Cretin a alors recentré ses activités professionnelles sur la commune et le SIAV et a quitté ses fonctions à l'office de tourisme fin octobre 2019.

Sa rémunération en qualité d'agent de Courchevel Tourisme a été fixée sur la base de la convention collective et lui a été versé un salaire brut de 37 150,65 € en 2018 et de 51 006,65 € en 2019, comprenant une prime de départ de 12 000 € attribuée par la directrice.

M. Yvan Petit, directeur du 16 novembre 2018 au 12 avril 2019, a été nommé par le comité de direction par délibération du 4 octobre 2018 et a bénéficié d'un contrat de droit public de trois ans avec un traitement correspondant à l'indice brut « hors échelle A3 » et du régime indemnitaire prévu en 2017 (IFSE de 4 165 € bruts mensuels et CIA de 308 € brut). Ce contrat a prévu par ailleurs la mise à disposition d'un logement de fonction et d'un véhicule de fonction.

Aucun élément dans le dossier de M. Petit n'a permis de vérifier si son niveau de qualifications et d'expérience lui permettaient de prétendre à ce niveau de rémunération. Il a été licencié pour faute grave pour plusieurs motifs, dont le prêt ou la location de son logement de fonction à des travailleurs saisonniers.

Mme Marcelle Perrot, assistante de direction, a été désignée directrice par intérim du 1^{er} novembre 2019 au 15 novembre 2020 à la suite du licenciement du précédent directeur. Elle a été nommée par le comité de direction par délibération du 7 octobre 2019 et a bénéficié d'un contrat de droit public de trois ans d'administrateur territorial à l'indice brut « hors échelle A3 » et du régime indemnitaire prévu en 2017.

La chambre relève le montant élevé de la rémunération versée à Mme Perrot au regard de son parcours professionnel. En effet, avant sa prise de fonctions en qualité de directrice, elle était employée en qualité de coordinatrice technique et assistante de direction, avec le premier niveau de qualification des cadres.

Après cette période de direction, une prime exceptionnelle de 10 000 € lui a été versée en décembre 2020, au titre de ses fonctions de direction, sans fondement juridique. M. Delaruelle, directeur en poste depuis le 16 novembre 2020 a autorisé le versement de cette prime, sans détenir les délégations de pouvoirs pour y procéder et sans autorisation du comité de direction compétent en la matière.

À la suite de son départ à la retraite, Mme Perrot, salariée de l'office de tourisme depuis le 17 décembre 1978, a perçu une indemnité de départ d'un montant brut de 54 188,91 € selon les modalités prévues à l'article 13.3 de la convention collective nationale des organismes de tourisme.

M. Delaruelle, directeur du 16 novembre 2020 au 5 octobre 2022, a bénéficié d'un contrat de droit public d'une durée de trois ans. Alors que le contrat est établi sur la base des dispositions relatives aux agents contractuels de droit public, il est mentionné qu'il est employé en tant que directeur sur la base de l'échelon 3-3 de la convention collective, qui n'est pas applicable en l'espèce. Il lui est attribué un salaire brut annuel de 120 000 € sur 13 mois, sans plus de précisions.

Par conséquent, le contrat de M. Delaruelle n'est pas conforme à la délibération qui prévoit l'application du régime indemnitaire délibéré en 2017. Le montant du salaire est très supérieur à celui d'administrateurs territoriaux en poste sur des fonctions comparables.

La rémunération du directeur peut être fixée par référence à celle que percevrait un fonctionnaire, qui assumerait les mêmes fonctions à niveau de qualification et d'expérience

identique. En l'espèce, même s'il est possible de se référer à la grille indiciaire des directeurs généraux de communes surclassées 40-80 000 habitants, le traitement attribué à M. Delaruelle a largement dépassé ce cadre et peut être considérée comme excessif. Par ailleurs, l'attribution d'un « 13^{ème} mois », prévu par la convention collective, n'est pas prévue par les règles relatives à la rémunération des agents contractuels de droit public.

M. Delaruelle a été suspendu le 7 juin 2022. Une procédure disciplinaire a été engagée à son encontre, suivie d'un licenciement pour faute grave, sans indemnité. M. Delaruelle a contesté cette décision devant le tribunal administratif de Grenoble, qui a annulé ce licenciement par un jugement en date du 2 avril 2025. Dans ce jugement, le tribunal rappelle que Courchevel Tourisme n'a jamais répondu aux sollicitations du tribunal dans le cadre de la procédure. La chambre constate que ce contentieux n'a pas été suivi par Courchevel Tourisme en dépit des enjeux financiers importants qu'il comportait.

Mme Lainé, directrice de Courchevel Tourisme actuellement en fonction, en poste depuis 2022, a bénéficié d'un premier contrat en tant que directrice marketing puis directrice par intérim. Elle a été nommée directrice générale le 7 mars 2023 par le président après délibération du comité de direction et a bénéficié d'un contrat de droit public d'une durée de trois ans le 20 mars 2023.

Alors que la rémunération des agents contractuels de droit public doit être fixée par référence aux grilles de la fonction publique⁸, le contrat de Mme Lainé prévoit une rémunération de base de 7 200 € brut sans préciser de référence à un indice de la fonction publique. En l'espèce, cette rémunération de base peut correspondre à un salaire d'administrateur hors classe, auquel s'ajoute l'IFSE prévue par la délibération de 2017.

En revanche, le contrat prévoit l'attribution de deux primes, une prime de performance en fonction d'indicateurs, et un 13^{ème} mois. La chambre relève que ces primes ne reposent sur aucun fondement juridique et n'ont pas été délibérées par le comité de direction. La première n'a jamais été versée tandis le 13^{ème} mois a été versé. En tout état de cause, la rémunération versée à Mme Lainé reste inférieure aux plafonds prévus pour les agents publics de niveau comparable.

Le contrat de Mme Lainé prévoit également l'attribution d'un véhicule de service et d'un logement de fonction, dont les charges lui sont facturées.

4.3.3 Le recrutement et la rémunération des salariés de l'office de tourisme

Les rémunérations des salariés de Courchevel Tourisme comprennent un salaire de base et des primes spécifiques à l'établissement ainsi que des primes individuelles.

Les rémunérations des salariés de l'EPIC Courchevel Tourisme sont tout d'abord composés d'éléments issus de la convention collective, qui se décomposent de la manière suivante :

- l'attribution d'un salaire de base attribué en fonction d'une grille de qualification et d'un indice. Cet indice est multiplié par le point dont la valeur est fixée par les partenaires

⁸ Décisions du Conseil d'État : CE 28 juillet 1995 n° 149801, CE 29 décembre 2000 n° 171377, CE 29 avril 2014 n° 35567.

sociaux, parties prenantes de la convention collective. Au 1^{er} janvier 2024, le point d'indice est de 1,23 € ;

- une prime de fin d'année (dit « 13^{ème} mois ») : La convention collective dispose que son montant ne peut être inférieur à 17,5 % de la rémunération de base brute mensuelle du salarié, cette moyenne étant calculée sur les 12 mois précédant le versement de la prime. L'EPIC Courchevel Tourisme attribue au titre de cette prime de fin d'année un montant supérieur à ce plancher en la portant à un mois de salaire de base ;
- une prime conventionnelle en fonction de l'ancienneté calculée à partir du salaire de base (3 % après trois années de présence, plus 1 % pour chaque année supplémentaire avec un maximum de 20 %) ;
- une prime de départ à la retraite dont le plancher est fixé par la convention collective à 25 % du salaire brut mensuel par année de présence effective.

En outre, pour faciliter le recrutement de collaborateur, des primes extra conventionnelles ont été attribuées :

- une prime de logement est versée à tous les salariés non logés par Courchevel Tourisme. Les directeurs disposant d'un logement de fonction et les saisonniers logés par l'établissement n'en bénéficient pas. Cette prime s'élève, au 1^{er} juin 2024, à 262,50 € brut / mois ;
- une prime sur objectif est attribuée à certains cadres en fonction de la réalisation des objectifs de résultats annuels. Elle est prévue à leur contrat. Cette prime n'est pas automatique et dépend du travail réalisé. Sur la période la plus récente, les versements suivants ont été effectués :
 - o responsable administrative et comptable : 3 000 € brut en 2022, 3 000 € brut en 2023 ;
 - o responsable service digital : 5 000 € par an ;
 - o responsable service promotion et réservation : 5 000 € par an ;
 - o responsable service BtoC : 5 000 € par an ;
- une indemnité de maniement des fonds publics est versée à tous les régisseurs titulaires selon les règles toujours en vigueur pour les salariés qui ne relèvent pas du RIFSEEP ;
- une indemnité d'astreinte : cette indemnité est réservée aux membres du service Digital qui peuvent être amenés à intervenir le week-end pour l'alimentation des réseaux sociaux de l'établissement. Son montant s'élève 31 € brut par temps d'astreinte le samedi + 41 € brut par temps d'astreinte le dimanche.

Enfin, certains éléments de la rémunération ont été versés à la discrétion de la direction générale et sont constitués de primes extraconventionnelles pour résultats professionnels exceptionnels ou pour reconnaître une charge de travail importante. Elles ne figurent pas aux contrats de travail des salariés concernés.

La chambre rappelle qu'il est du ressort du comité de direction de fixer les rémunérations des salariés, en application de l'article 13 des statuts et de l'article R. 133-10 du code du tourisme. Or, celui-ci n'a pas délibéré globalement sur le régime de primes applicables à l'office. Seule l'indemnité de logement a fait l'objet d'une délibération du 7 mars 2023. En outre, les primes individuelles et extraconventionnelles ont été attribuées par les directeurs successifs de l'office de tourisme, alors que tous ne disposaient pas de délégations de pouvoirs en matière de rémunérations.

Le comité de direction a délégué par délibération n° 2019-569 du 12 novembre 2019 à la directrice alors en fonction, Mme Perrot, la fixation des rémunérations des personnels, « y

compris les rémunérations telles que les primes exceptionnelles liées à l'activité, les avantages en nature, les cadeaux pour événements familiaux ou pour départ de l'établissement ». Par délibération n° 2022-650 du 19 janvier 2022, le comité de direction a délégué au directeur M. Delaruelle la fixation des rémunérations en matière de « *point d'indice, d'indemnité de logement, de prime d'ancienneté et de gratification de fin d'année – 13^{ème} mois* », sans mentionner les autres primes. Par délibération n° 10-2023 du 17 mars 2023, le comité de direction a délégué à Mme Lainé des pouvoirs en matière de rémunération, précisant qu'« *elle prend toute décision en matière de gestion et de rémunération de personnel* ». Les autres directeurs n'ont pas été bénéficiaires de délégations en matière de rémunération.

Par conséquent, toutes les primes extraconventionnelles versées en l'absence délibération du comité de direction ou de délégation de pouvoir aux directeurs sont irrégulières. Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, M. Delaruelle a affirmé avoir versé les primes concernées sur consigne du président de l'EPIC. Outre le fait qu'il n'apporte aucun élément permettant de démontrer l'existence d'une consigne en ce sens, il exerçait en qualité de directeur les fonctions d'ordonnateur. Il assumait ainsi la responsabilité des dépenses de l'office qu'il était seul habilité à prescrire.

Au surplus, ces rémunérations ont été attribuées de manière opaque, sans information des représentants des salariés et du CSE. Les directeurs, qui disposaient de délégations, n'ont jamais rendu compte de leurs décisions en la matière au comité de direction.

À la suite du contrôle de la chambre, le comité de direction a adopté une délibération définissant le régime des primes extra conventionnelles applicables aux agents de l'établissement public.

4.4 Les avantages liés aux fonctions

4.4.1 L'attribution de logements

Courchevel Tourisme a conclu des baux notamment avec l'office public de l'habitat de Savoie et attribue des logements à ses personnels saisonniers.

Quatre directeurs (Mme Lainé, M. Delaruelle, M. Petit, M. Mégnargues) ont également été logés par Courchevel Tourisme. L'attribution de ces logements pour nécessité absolue de service est prévue dans leurs contrats de travail, lesquels, conformément à la réglementation⁹, prévoient que les charges sont réglées par l'occupant.

⁹ Décret 2012-752 du 9 mai 2012 (1) portant réforme du régime des concessions de logement pour les personnels de l'État, applicables aux fonctionnaires territoriaux

4.4.2 L'attribution de forfaits de ski aux salariés

L'ensemble des salariés de Courchevel Tourisme disposent de forfaits annuels gratuits afin d'accéder au domaine des trois vallées, exploité par la société des trois vallées (S3V).

En 2022 et 2023, dans le cadre de ces contrats d'échanges de marchandises, la S3V a pris en charge l'édition de 40 forfaits 3 vallées, dont 18 forfaits tribu¹⁰ et 22 forfaits pour les moins de 30 ans. Le coût des forfaits dédiés au personnel a représenté en 2024 un montant de 48 028 €.

En contrepartie, Courchevel Tourisme s'engage pour un montant équivalent à réaliser des actions de promotion. Les contrats prévoient également que : « *Le montant total de l'apport de Courchevel Tourisme s'élève à une valeur de 43 902,36 € HT (quarante-trois mille neuf cent deux euros et trente-six cents hors taxes) pris en charge dans le cadre d'un échange marchandises* ».

En réponse aux observations provisoires de la chambre, le président du directoire de la société des trois vallées a indiqué que l'augmentation de la participation de la société au fonctionnement de l'office qui lui a été réclamée en sus des 217 000 € déjà payés a pris la forme de dons de forfaits sur demande de Courchevel tourisme. La chambre observe ainsi que les dirigeants de l'office ont pris une décision revenant à ce que la contrepartie du contrat d'échange profite aux salariés plutôt qu'au budget de l'établissement, principalement financé par des ressources publiques.

4.4.3 L'attribution de véhicules de service

Courchevel Tourisme dispose en 2024 d'une flotte automobile de trois véhicules dont il est propriétaire, de cinq véhicules loués de marque Volvo, et de trois utilitaires loués.

Sur ces 11 véhicules, cinq sont dédiés au service animation, deux sont attribués en tant que véhicule de service à la direction générale et au responsable administratif et financier, qui disposent d'une autorisation de remisage à domicile, et un véhicule est attribué au maire de Courchevel.

Pour ce qui concerne ce dernier véhicule, si le maire de Courchevel siège au comité de direction de Courchevel Tourisme, cette fonction est gratuite, compte tenu des dispositions de l'article R. 2221-10 du CGCT, qui s'appliquent par renvoi de l'article R. 133-1 du code du tourisme, et il n'exerce aucune responsabilité sociale au titre de l'EPIC. Dès lors, il ne peut bénéficier d'une rémunération ou d'avantage en nature, tels que l'attribution d'un véhicule.

Un véhicule BMW mis gratuitement à la disposition de l'office par un concessionnaire BMW lui a été attribué jusqu'en 2021. Courchevel Tourisme n'a pas été en mesure de produire un contrat relatif à ce véhicule et d'indiquer si le garage bénéficiait d'une contrepartie.

Le prestataire réalisait en effet diverses actions de promotion en utilisant la marque « Courchevel », sans que l'exploitation de la licence de marque, concédée par la commune à l'office n'ait été valorisée.

¹⁰ Forfaits pour trois personnes.

Depuis 2021, l'office de tourisme loue un véhicule Volvo XC60 par contrat de *leasing* et l'attribue gratuitement au maire.

Au surplus, cette mise à disposition du véhicule au maire est formalisée par une délibération datant du 6 novembre 2020, votée en présence du maire, en contravention avec les règles relatives à la prévention des conflits d'intérêts des élus.

Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, l'ordonnateur a indiqué que la situation serait régularisée par la refacturation du coût de la location à la commune. La chambre observe que le montage proposé serait également irrégulier. En effet, le maire de Courchevel n'a pas vocation à bénéficier d'un véhicule par l'entremise de l'office du tourisme, quand bien même le coût de cette location était refacturé à la commune. Un tel montage faisant intervenir l'établissement public pour attribuer un avantage supporté par la commune manque en transparence et contrevient aux dispositions de l'article L. 2123-18-1-1 du code général des collectivités territoriales, qui impose que la mise à disposition d'un véhicule au maire soit décidée par le conseil municipal qui en fixe les conditions par une délibération annuelle. La chambre rappelle également que ce même article autorise la mise à disposition d'un véhicule aux élus municipaux « *lorsque l'exercice de leurs mandats ou de leurs fonctions le justifie* », ce qui exclut tout usage privatif du véhicule concerné¹¹. Compte tenu de ces dispositions réglementaires, la chambre insiste sur la nécessité pour Courchevel Tourisme de mettre fin à cette mise à disposition sans délai.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La gestion des rémunérations est entachée de nombreuses irrégularités. Des salaires élevés et des primes indues ont été versés à certains directeurs en poste entre 2018 et 2023. Le versement de primes extraconventionnelles à l'ensemble des salariés apparaît irrégulier en l'absence de délégations de pouvoirs de certains directeurs en matière de rémunérations. En outre, ces rémunérations ont été attribuées de manière opaque, sans information des salariés.

L'ensemble des salariés sont bénéficiaires de forfaits annuels de ski. Ces dons de forfaits représentent une partie de la participation de la société des trois vallées aux actions de promotion du domaine skiable réalisées par l'office de tourisme. La chambre observe que cette modalité de participation profite aux salariés plutôt qu'au budget de l'office principalement financé par des ressources publiques.

Par ailleurs, un véhicule de fonction a été attribué au maire de Courchevel, en toute irrégularité. La chambre demande à l'ordonnateur de mettre fin à cette pratique sans délai.

¹¹ Réponse du ministère de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales n° 20817 du 20 mai 2021.

5 LA GESTION DES MARCHÉS PUBLICS ET DES CONTRATS

5.1 L'organisation de l'établissement en matière de marchés publics

L'article 10 des statuts relatifs aux attributions du comité de direction précise que « *les marchés de travaux, transports et fournitures sont soumis aux règles applicables aux marchés de la commune* », comme le prévoit l'article R. 2221-24 du CGCT. Il est également indiqué, dans ce même article, que « *la passation des contrats donne lieu à un compte rendu spécial au comité de direction dès sa plus prochaine réunion, à l'exception de ceux dont le montant est inférieur à une somme fixée par le comité de direction* ». Par ailleurs, le comité de direction peut déléguer au directeur « *la préparation, la passation, l'exécution et le règlement des marchés de travaux, de fournitures et de services qui peuvent être passés selon la procédure adaptée* ».

Selon l'article 13 des statuts, le directeur de l'office de tourisme est chargé « *de passer, en exécution des décisions du comité de direction, tous actes, contrats et marchés* ». Les directeurs successifs ont disposé sur l'ensemble de la période d'une délégation du comité de direction leur permettant de prendre « *toute décision concernant la préparation, la passation, l'exécution et le règlement de tous actes, contrats et marchés publics de travaux, de fournitures et de services selon la procédure adaptée dont le montant n'excède pas 40 000 € HT* ». Les achats d'un montant supérieur font l'objet d'une délibération approuvant le choix du titulaire et autorisant le directeur à signer le marché. Pour les achats d'un montant supérieur à 4 000 € HT, la plupart des délégations aux directeurs généraux successifs prévoient qu'ils doivent rendre compte au comité de direction de la conclusion de ces contrats. Si les comptes-rendus du comité de direction comprennent parfois un tableau mentionnant les achats supérieurs à 4 000 € HT signés par le directeur général, cette pratique n'est pas systématique. Elle doit être appliquée strictement afin d'améliorer l'information des membres du comité de direction.

La composition de la commission d'appel d'offres (CAO) a été fixée par une délibération du 20 août 2019. Elle est conforme au code de la commande publique.

En revanche, aucun élément tangible ne permet d'affirmer que la CAO s'est régulièrement réunie avant 2024. Les dossiers de marchés passés en procédure formalisée entre 2018 et 2024 ne comprennent pas tous un compte-rendu de la commission et la référence à celle-ci ne figure pas toujours dans les visas des délibérations autorisant la signature des contrats. À partir de 2024, les procès-verbaux de la commission ont été régulièrement produits.

La chambre rappelle que l'absence de réunion de la CAO pour les procédures formalisées est de nature à entacher d'une irrégularité substantielle l'attribution des marchés en cause. La chambre recommande à Courchevel Tourisme de réunir la CAO chaque fois que cela est requis par le code de la commande publique.

Recommandation n° 10. Réunir la commission d'appel d'offres chaque fois que cela est requis par le code de la commande publique

L'office du tourisme s'est longtemps appuyé sur les services de la commune de Courchevel pour la passation des marchés les plus importants. Ce n'est que récemment que

l'EPIC a recruté un agent ayant une compétence en matière de marchés publics. Il n'a pas été retrouvé de note interne ou de guide traitant des marchés ou achats publics afin de sensibiliser les agents aux enjeux et procédures applicables en matière de commande publique sur la période 2018-2024. Une amélioration récente est toutefois observée.

En effet, une note de la directrice générale sur les bonnes pratiques relatives à l'achat public a été adressée aux chefs de services, cadres et utilisateurs du logiciel comptable en mai 2024. Elle mentionne les principes de l'achat public en rappelant l'obligation d'un engagement préalable et les principes fondamentaux de la commande publique tels que listés dans le code de la commande publique, et fixe des règles d'organisation et des procédures internes.

Afin de sécuriser encore davantage les procédures d'achat et de contrôler le montant des achats et, partant, des règles applicables en matière de publicité et de mise en concurrence, l'établissement doit se doter d'une nomenclature des achats homogènes. La chambre a par exemple relevé qu'un prestataire a bénéficié de commandes pour plus de 70 000 € TTC par an en 2022 et 2023 sans mise en concurrence, alors que le montant total des prestations réalisées excède le seuil de 40 000 € HT.

La chambre recommande à l'EPIC d'adopter une nomenclature des achats adaptée à ses besoins et tenant compte de la nature des prestations commandées.

Recommandation n° 11. Élaborer une nomenclature achat afin de pouvoir procéder à une réelle computation des seuils permettant de mettre en œuvre les procédures d'achat prévues par le code de la commande publique.

5.2 L'examen d'un panel de marchés

La chambre a procédé au contrôle d'un échantillon de huit marchés publics. Les marchés sélectionnés couvrent la période 2019-2024 et concernent essentiellement des prestations de services, l'office du tourisme n'ayant passé aucun marché de travaux au cours de la période.

La chambre a constaté des insuffisances dans la conservation et l'archivage des dossiers de marchés. Tous les marchés passés au cours de la période sous revue n'étaient pas disponibles, la plupart d'entre eux ayant été retrouvés par les agents de Courchevel Tourisme après des recherches. En outre, les dossiers n'étaient pas tous complets. Il est rappelé que le code de la commande publique prévoit que l'acheteur doit conserver les candidatures et les offres ainsi que les documents relatifs à la procédure de passation pendant une période minimale de cinq ans à compter de la date de signature du marché¹². Concernant les pièces constitutives du marché, celles-ci doivent être conservées pendant une durée minimale de cinq ans pour les

¹² Article R. 2184-12 du code de la commande publique.

marchés de fournitures ou de services à compter de la fin de l'exécution du marché¹³. L'EPIC doit donc veiller à l'archivage et à la complétude des dossiers de marché.

L'analyse des marchés effectuée fait apparaître les constats suivants :

- certaines consultations ont fait l'objet d'un délai de publicité très court ou d'une date limite de remise des offres en plein été ce qui ne favorise pas la concurrence ;
- l'établissement a eu recours à une procédure avec négociation qui n'était pas justifiée au regard des critères limitativement définis dans le code de la commande publique ;
- les procès-verbaux de commission d'appel d'offres sont absents ;
- les négociations menées manquent de traçabilité dans la mesure où ne figurent pas les éléments qui ont été demandés dans le cadre de la négociation ;
- des incohérences existent entre les pièces d'un dossier de consultation. Il est ainsi fait mention dans un règlement de consultation d'un marché comportant une tranche ferme et deux tranches optionnelles alors que l'avis d'appel à la concurrence ne mentionne que deux tranches optionnelles ;
- les dispositions relatives à la négociation dans un règlement de la consultation sont imprécises : il est ainsi indiqué la possibilité de négocier avec trois candidats mais les conditions permettant aux candidats d'accéder à la négociation ne sont pas précisées ;
- un avis d'appel public à la concurrence ne comporte pas certaines mentions obligatoires pour les procédures formalisées comme le montant estimatif de la prestation alors qu'il s'agit d'un accord-cadre. Il n'est pas précisé si celui-ci est mono ou multi-attributaire. Les conditions de participation des opérateurs économiques ne sont pas spécifiées et il n'est pas fait de renvoi au règlement de la consultation ;
- le contenu de certaines tranches d'un marché n'est pas précisé alors que l'article R. 2113-4 du code de la commande publique prévoit que la consistance et les modalités d'exécution des prestations de chaque tranche doivent être définies.

En outre, la chambre constate un faible niveau de concurrence pour certaines procédures alors que la station bénéficie d'une grande notoriété. Par ailleurs, la récurrence du recours à certains fournisseurs peut être relevée.

L'EPIC doit veiller à laisser des délais suffisants pour permettre aux opérateurs économiques potentiellement intéressés par les consultations lancées de déposer une offre, ce qui permettrait d'augmenter le niveau de la concurrence pour certaines prestations.

5.3 Les contrats conclus par un ancien directeur général

L'analyse des contrats signés par M. Delaruelle, ancien directeur général, montre que ce dernier a commandé des prestations avec des partenaires avec lesquels il avait des intérêts.

La chambre rappelle qu'aux termes de la loi du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique, constitue un conflit d'intérêts toute situation d'interférence

¹³ Article R. 2184-13 du CCP. Cet article prévoit par ailleurs que l'acheteur doit conserver pendant une durée minimale de dix ans les pièces constitutives des marchés de travaux, de maîtrise d'œuvre ou de contrôle technique à compter de la fin de l'exécution du marché.

entre un intérêt public et des intérêts publics ou privés de nature à influencer ou à paraître influencer l'exercice indépendant, impartial et objectif d'une fonction. Cette même loi dispose qu'une personne se trouvant dans une telle situation doit s'abstenir d'agir.

L'établissement doit mettre en place un dispositif de prévention des conflits d'intérêts, que ce soit au niveau de la direction, de la présidence ou des membres du comité de direction.

5.3.1 Des contrats de prestations conclus avec des sociétés liées directement ou indirectement au directeur général

5.3.1.1 Des prestations confiées par le directeur général à la société de son épouse

M. Delaruelle a conclu, en sa qualité de directeur de l'office de tourisme, deux contrats avec une société détenue par son épouse.

Le premier signé en novembre 2021 consistait en des prestations de gestion de projet pour deux festivals : le festival du sport en juillet 2022 et le Courchevel stand up festival en août 2022. Le prestataire devait également rechercher des partenaires commerciaux et sponsors pour les deux festivals, assurer l'accueil et le repérage des lieux des différents partenaires, la coordination de la programmation et la coordination budgétaire des deux événements. Le contrat, signé le 1^{er} novembre 2021, entrait en vigueur le 1^{er} novembre et se terminait le 31 décembre 2021.

Le contrat prévoyait dans son article 4 que « *le montant des honoraires mensuels sera réglé par Courchevel Tourisme le 01 de chaque mois au démarrage de la mission : le 01/11/2021 et le 01 /12/2021.* » Cette disposition n'est pas conforme aux règles de la comptabilité publique qui imposent que le paiement de prestations intervienne après la réalisation de celles-ci. En adressant une facture dès le 2 novembre 2021, le prestataire n'avait encore réalisé aucune prestation. Le montant des honoraires mensuels s'élevait à 3 000 € HT. Le comité de direction de l'office de tourisme n'a pas été informé de la passation de ce contrat comme le prévoyait pourtant la délégation de pouvoir de M. Delaruelle.

Deux nouveaux contrats ont été conclus en janvier 2022 avec un objet similaire. La société était ainsi chargée de la préparation, de la mise en œuvre, de l'accueil et de la visite guidée des visiteurs, ainsi que de la gestion de l'exposition Lego Star Wars, organisée au sein de la station de janvier à avril 2022. Le premier contrat signé prévoyait le versement d'honoraires mensuels le 1^{er} du mois entre les mois de janvier et avril 2022 (3 500 € pour les mois de janvier, mars et avril et 4 000 € pour le mois de février). Le second contrat signé prévoyait quant à lui le paiement de 3 500 € HT par mois les 15 de chaque mois entre janvier et avril. Les deux contrats cumulés représentent un montant de dépenses de 28 500 € HT et n'ont pas été présentés pour information au comité de direction. Par ailleurs, alors que l'exposition se tient au bâtiment communal de la Croisette, le contrat prévoyait la mise à disposition d'un forfait de ski pour le domaine de Courchevel qui n'apparaît pas justifié.

5.3.1.2 Les prestations confiées aux sociétés d'associés du directeur général

Au cours de l'année 2021, une société s'est vu attribuer deux missions pour le compte de l'office de tourisme. Le créateur de cette société est également associé au sein d'une autre société avec M. Gilles Delaruelle, créée en 2012 et dont le siège se situe à l'adresse personnelle de M. Delaruelle.

La première mission était une prestation de conseil et d'accompagnement pour la refonte de la plateforme digitale, pour un montant de 27 000 € HT. Son exécution s'est étalée de février à octobre 2021 et n'a fait l'objet d'aucun contrat. Seules les factures émises par le prestataire permettent de connaître le montant de la prestation réalisée. La chambre rappelle que les marchés publics qui répondent à un besoin dont la valeur estimée est égale ou supérieure à 25 000 € HT sont passés sous forme écrite¹⁴, la rédaction d'un contrat écrit, même simplifié, permettant d'encadrer l'exécution du marché.

Une seconde mission de conseil et d'accompagnement ayant pour objet la mise en place d'un outil de gestion de la relation clientèle a été confiée à cette société pour un montant de 21 000 € HT. Un bon de commande a été émis le 7 octobre 2021 pour commander cette prestation, signé par le directeur général. Ce bon de commande se fonde sur deux devis, un d'un montant de 3 500 € HT, l'autre d'un montant de 17 500 € HT correspondant à cinq prestations à 3 500 € HT. Les devis sont succincts et ne comportent aucun détail sur la nature des prestations réalisées ni sur leur tarif. L'office de tourisme a ainsi validé une prestation sans en connaître le contenu détaillé.

La chambre observe ainsi que le directeur général de l'office de tourisme a confié deux missions pour un montant total de 48 000 € HT à une société dont un des gérants est, par ailleurs, son associé dans une autre société.

Deux situations analogues ont été relevées par la chambre concernant deux sociétés comptant parmi leurs dirigeants un associé de M. Delaruelle :

- un contrat d'un montant de 8 000 € HT a ainsi été conclu le 6 janvier 2022 entre Courchevel tourisme et une société d'étude et d'analyse comparative de données et de comportement d'achat dans l'univers du voyage, de conseil en stratégie, de support opérationnel et formation. Ce contrat a été signé par M. Delaruelle pour le compte de l'EPIC, alors que la société a été créée par l'un des associés de M. Delaruelle dans une autre société ;
- Une exposition Lego a été organisée au sein de la station entre janvier et avril 2022. Dans le cadre de cette exposition, 1 800 *goodies* ont été commandés à une société pour un montant de 9 860 € HT. Une facture de ce montant a été émise le 9 février 2022 mais aucun bon de commande n'a été retrouvé. L'analyse de l'extrait K-bis de la société permet de constater que le président de cette société est associé par ailleurs à M. Delaruelle. Un avoir a finalement été émis par la société le 17 mai 2022, la livraison de la commande n'ayant jamais été effectuée.

¹⁴ Article R. 2112-1 du code de la commande publique.

5.3.1.3 Les prestations confiées à une société dont le directeur général est associé

Afin de développer la station et d'accroître sa visibilité, M. Delaruelle a décidé de procéder à une vente aux enchères pour la vente de forfaits de ski. Pour ce faire l'office de tourisme a sollicité une société pour l'édition du site internet sur lequel se faisait la vente aux enchères. L'office a payé les forfaits et a réglé une facture 4 500 € HT à ladite société alors que, dans ce type d'opération, c'est généralement la société qui achète les forfaits et qui se rémunère par la suite sur la vente aux enchères réalisée.

Il apparaît que M. Delaruelle fait partie des associés de la société. Il est mentionné nommément dans un procès-verbal de décision du président de la société du 30 avril 2021. Dans le cadre d'une augmentation du capital social de la société, il a souscrit 186 actions ordinaires pour un montant de 1 860 €.

5.3.2 **La signature d'un contrat par le directeur général en l'absence de délégation**

Un contrat a été signé le 22 avril 2021 par M. Delaruelle pour des prestations de services pour la gestion et l'organisation d'un nouvel événement organisé en 2021 sous la marque « MET » (Montagne écologie technologie) et visant à présenter des projets novateurs portés par des *start-ups*. Ce contrat a été conclu pour deux ans et un montant total de 70 000 € HT (35 000 € HT par année). En effet, l'article 7 relatif à la durée du contrat indique que « *le présent contrat est conclu pour deux événements, soit le MET'21 et le MET'22* ».

Compte tenu de son montant supérieur à 40 000 € HT, cette prestation aurait dû faire l'objet d'une publicité et d'une mise en concurrence comme l'impose le code de la commande publique, ce qui n'a pas été le cas. Par ailleurs, en signant ce marché sans en avoir référé préalablement au comité de direction, M. Delaruelle a méconnu les règles fixées par l'EPIC. En effet, la délibération du comité de direction du 6 novembre 2020 précise les pouvoirs de M. Delaruelle en matière de marchés publics. Il a ainsi le pouvoir, « *à compter du 1^{er} décembre 2020, de préparer, de passer, exécuter et régler des marchés publics de travaux, de fournitures et de services selon la procédure adaptée et dont le montant n'excède pas 40 000 € HT* ». Il est également précisé que « *le directeur devra informer le comité de direction des dépenses supérieures à 4 000 € HT et ce compte rendu devra être donné au cours de la première réunion du comité de direction suivant l'exécution des dépenses.* » Le directeur a donc engagé une dépense qui n'entre pas dans le cadre de sa délégation et sans que le contrat n'ait été préalablement soumis à l'avis du comité de direction.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, M. Delaruelle a affirmé que la publicité et la mise en concurrence n'avaient pas de caractère obligatoire en raison de droits d'exclusivité détenus par l'entreprise prestataire. La chambre rappelle que la dérogation aux règles de publicité et mise en concurrence prévue à l'article R. 2122-3 du code de la commande publique s'applique lorsque la prestation commandée est protégée par un droit d'exclusivité et lorsque les besoins de l'acheteur ne peuvent être satisfaits que par la prestation protégée. Il appartient alors au pouvoir adjudicateur d'obtenir la preuve d'une telle exclusivité

préalablement à la passation du marché¹⁵. En l'espèce, aucune preuve de l'existence d'un quelconque droit d'exclusivité n'est apportée. Au contraire, l'article 4 du contrat conclu sans publicité ni mise en concurrence engage le prestataire à déposer la marque « MET » dans les jours qui suivent la signature, ce qui démontre qu'aucune marque déposée n'existait au moment de la signature du contrat. Contrairement à ce qu'affirme M. Delaruelle, le contrat ne satisfait pas aux exigences de l'article R. 2122-3 du code de la commande publique. Sa procédure de passation est donc irrégulière.

Dans le cadre de ce contrat, le prestataire a notamment en charge « *le pilotage et la coordination avec les différents intervenants en lien avec l'événement* ». Un autre contrat de prestations de services a pourtant été signé avec un entrepreneur individuel avec un objet proche : gestion de projet et organisation des MET 2021. Ce contrat, signé le 24 avril 2021, s'élève à 8 000 € HT et prévoit que tous les frais engagés par le prestataire dans le cadre de l'exécution des prestations seront facturés en sus. Il ne comprend aucun détail sur les missions confiées au prestataire. Le contrat, dont la durée court d'avril à décembre 2021, prévoit un premier versement de 3 000 € à la signature, ce qui est contraire aux règles de la comptabilité publique dans la mesure où aucune prestation n'a encore été réalisée. Il n'a fait l'objet d'aucun compte rendu au comité de direction, alors que son montant est supérieur à 4 000 €.

En outre, les factures du premier prestataire ne mentionnent pas la dénomination précise et le prix unitaire hors TVA des services rendus, comme l'impose pourtant l'article L. 441-9 du code de commerce. Figurent sur celles-ci une rubrique « prestation » qui mentionne juste « Organisation MET 2021 » sans aucun autre détail. Elles sont toutes du même montant, soit 11 666,66 € HT.

À la suite de la suspension de M. Delaruelle de ses fonctions de directeur général, le président de l'EPIC a décidé de la résiliation du contrat, approuvée par une délibération du 4 octobre 2022 qui autorise en sus la directrice par intérim et le président à engager d'éventuelles poursuites.

5.4 L'organisation d'événements avec des prestataires extérieurs

Un contrat de partenariat a été signé entre l'EPIC représenté par son directeur et plusieurs sociétés organisatrices du festival « La Folie douce Courchevel Festival » du 8 au 10 avril 2022. Ce contrat a été approuvé avant sa signature par une délibération du comité de direction en date du 16 février 2022.

Le contrat a pour objet la réalisation d'une prestation par les sociétés organisatrices pour la réalisation de l'édition 2022 de la Folie douce Courchevel Festival. Ce dernier comprend des spectacles de musique où différents artistes sont invités à se produire. Si ce festival a eu lieu chaque année à Courchevel depuis 2022, d'autres stations¹⁶ où sont implantés des restaurants « La Folie douce » organisent également des événements musicaux.

¹⁵ Fiche technique de la direction des affaires juridiques du ministère de l'économie relative aux marchés sans publicité ni mise en concurrence préalable : « *Il appartient à l'acheteur d'obtenir, préalablement à la passation d'un marché sans publicité ni mise en concurrence préalables, la preuve de l'exclusivité dont se prévaut une société et de s'assurer de l'absence de toute concurrence* ».

¹⁶ Les Arcs, Morzine-Avoriaz, Chamonix, Val d'Isère.

Le contrat liste les engagements de l'office de tourisme, notamment « payer la prestation de l'organisation de cette manifestation », « mettre à disposition des organisateurs le matériel, les équipements et le personnel municipal nécessaires au bon fonctionnement technique de l'événement », « assurer la promotion locale de l'événement avec ses services communication et marketing », « participer à la mise à disposition gratuite de forfaits de remontées mécaniques sur la zone de Courchevel ». En contrepartie, les organisateurs s'engagent notamment à constituer une programmation artistique, rémunérer les artistes, les intervenants techniques et l'ensemble du personnel intervenant dans le cadre de cette manifestation, constituer les dossiers d'autorisation à la préfecture et assurer la gratuité de la manifestation. L'EPIC s'engage à payer la somme de 89 000 € HT pour la prestation. Ce contrat a fait l'objet d'une délibération du comité de direction du 16 février 2022 autorisant le directeur général à signer le contrat de partenariat.

Dans la mesure où l'initiative de cette manifestation apparaît conjointe, le contrat signé relève du code de la commande publique. En effet, l'article L. 1111-1 du CCP énonce que les « contrat[s] conclu par un ou plusieurs acheteurs soumis au présent code avec un ou plusieurs opérateurs économiques, pour répondre à leurs besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services, en contrepartie d'un prix ou de tout équivalent » sont des marchés publics. Dès lors, comme le rappelle la jurisprudence du Conseil d'État¹⁷, la convention signée est un marché public de services et aurait dû, à ce titre, faire l'objet d'une publicité et d'une mise en concurrence, ce qui n'a pas été le cas ici.

Même si des améliorations sont perceptibles depuis la nomination de la nouvelle directrice générale, les manquements constatés et la faible maîtrise des règles relatives à la commande publique au sein de l'EPIC nécessitent une forte sensibilisation des agents aux règles de la commande publique applicables à l'établissement.

Compte tenu des nombreux manquements constatés, la chambre invite l'EPIC à respecter strictement les règles de la commande publique en mettant en place les outils et les process internes permettant la mise en œuvre effective de ses obligations.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Bien que l'office du tourisme soit soumis aux règles de la commande publique, certaines prestations ne font pas l'objet des mises en concurrence adéquates. Il n'existe pas de nomenclature des achats permettant de vérifier si les seuils de mise en concurrence sont dépassés. Des manquements importants ont été relevés pour certains contrats.

Des progrès ont été constatés en fin de période, mais il subsiste un manque important de professionnalisme auquel il doit impérativement être remédié.

La chambre a constaté des pratiques constitutives de conflits d'intérêts manifestes dans l'attribution des marchés publics de l'établissement. Elle invite l'office à mettre en place une politique de prévention des conflits d'intérêt afin d'éviter la réédition des graves irrégularités observées.

¹⁷ CE, 23 mai 2011, n° 342520, Commune de Six-Fours-les-Plages.



Chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes

124-126 boulevard Vivier Merle

CS 23624

69503 LYON Cedex 03

auvergnerhonealpes@crtc.ccomptes.fr

<https://www.ccomptes.fr/fr/crc-auvergne-rhone-alpes>