



Lyon, le 17 janvier 2017

La présidente

N° D170165

Recommandée avec A.R.

PJ : 1

Madame le Maire,

La chambre régionale des comptes d'Auvergne-Rhône-Alpes a procédé, dans le cadre de son programme de travail, au contrôle des comptes et à l'examen de la gestion pour les exercices 2008/2009 à 2014/2015 de la société d'économie mixte des remontées mécaniques de Megève.

Lors de sa séance du 13 octobre 2016, la chambre a arrêté ses observations définitives, qu'elle vous a transmises en votre qualité d'ancien dirigeant de la société d'économie mixte des remontées mécaniques de Megève. Elle a également décidé, en application de l'article R. 241-20 du code des juridictions financières, de transmettre ces observations au représentant de la commune de Megève, collectivité antérieurement actionnaire de cette société, pour être communiquées à son assemblée délibérante dès sa plus proche réunion.

C'est en application de cette décision que le document concerné vous est transmis.

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

Catherine de Kersauson

Madame Catherine JULLIEN-BRECHES
Maire
Hôtel de ville
1, place de l'Eglise
74120 MEGEVE

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

Société d'économie mixte des
remontées mécaniques de Megève
(département de la Haute-Savoie)

Exercices 2008/2009 à 2014/2015

Observations définitives
délibérées le 13 octobre 2016

SOMMAIRE

1-	<u>L'ACTIVITE DE LA SEM DES REMONTEES MECANIKES DE MEGEVE</u>	<u>5</u>
1.1-	La SEM est l'héritière de sociétés privées créées par Noémie de Rothschild et Charles Viard.....	5
1.2-	Le principal exploitant du domaine skiable de Megève	6
1.3-	L'activité du domaine skiable.....	7
2-	<u>L'ADMINISTRATION DE LA SOCIETE</u>	<u>7</u>
2.1-	L'actionnariat	8
2.1.1-	La situation au cours de la période contrôlée.....	8
2.1.2-	Le rachat de parts communales par la société Mont Blanc et Compagnie.....	8
2.2-	La répartition des compétences décisionnelles.....	9
2.2.1-	L'assemblée générale.....	9
2.2.2-	Le conseil d'administration.....	10
2.2.3-	La direction générale.....	10
2.3-	Des décisions de gestion contraires à l'intérêt de la société	15
2.3.1-	La distribution de forfaits gratuits et remisés.....	15
2.3.2-	L'indemnisation des propriétaires fonciers.....	20
2.3.3-	La cession aux deux principaux actionnaires de biens construits par la SEM.....	21
3-	<u>LA FIABILITE DES COMPTES SOCIAUX.....</u>	<u>24</u>
3.1-	Le provisionnement des risques financiers.....	24
3.1.1-	Le litige du « Petit Montagnon »	25
3.1.2-	Les engagements de retraite	26
3.2-	La valorisation des participations au sein de la SEM des Portes du Mont-Blanc	26
3.3-	La traçabilité des forfaits gratuits et remisés.....	27
4-	<u>L'ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIERE.....</u>	<u>28</u>
4.1-	Les performances financières	28
4.1.1	Le chiffre d'affaires	28
4.1.2	Les charges de gestion	33
4.1.3	L'excédent brut d'exploitation.....	35
4.1.4	La capacité d'autofinancement	36
4.1.5	Le résultat net.....	36
4.2-	La situation bilancielle	37
4.2.1-	Les investissements et l'actif de la société.....	37
4.2.2-	Les capitaux propres	38
4.2.3-	Le soutien des deux actionnaires principaux	39
4.2.4-	L'endettement	39
4.2.5-	La trésorerie	44
5-	<u>ANNEXES.....</u>	<u>46</u>

SYNTHESE

La chambre régionale des comptes d'Auvergne, Rhône-Alpes a procédé au contrôle de la société d'économie mixte (SEM) des remontées mécaniques de Megève pour les exercices 2008-2009 à 2014-2015 en lien avec le contrôle de la commune de Megève pour avoir une vision globale de la gestion du domaine skiable.

Cette société, maîtrisée à 63 % par la commune de Megève et à 24 % par la Société Française des Hôtels de Montagne (SFHM – groupe Rothschild), exploite les remontées mécaniques et le domaine skiable de Megève. Les parts communales ont été rachetées le 1^{er} décembre 2015 par la société Mont Blanc et Compagnie, filiale de la Compagnie du Mont Blanc. La société a dans cette perspective été restructurée, la commune de Megève ayant repris les actifs les moins rentables, via sa SEM Megève Développement, créée pour l'occasion. La société des remontées mécaniques bénéficie désormais d'un bilan apuré et d'un fort potentiel de croissance.

La société a accumulé des performances financières médiocres au point de rencontrer des difficultés de trésorerie durant les étés 2011 et 2012. Elle avait cependant redressé son chiffre d'affaires à compter de la saison 2012/2013, grâce à une refonte de la grille tarifaire, et allégé ses charges d'exploitation en transférant à la commune de Megève la gestion des parkings de Rochebrune (2012) et du Mont d'Arbois (2015). Elle portait tout de même une masse salariale supérieure de quatre points à la moyenne du secteur qu'elle aurait pu davantage maîtriser en contenant la rémunération de ses directeurs, généreuse au regard des performances économiques de l'entreprise, et en adoptant une politique d'augmentation et de promotion de ses employés plus mesurée.

La société présentait un potentiel de chiffre d'affaires fort mais inexploité. Sa direction avait en effet pris, avec le consentement des élus de Megève et de certains actionnaires privés, des décisions de gestion hasardeuses, pesant sur ses résultats, voire contraires à l'intérêt de la société, comme :

- la distribution massive de forfaits gratuits ou remisés à des fins autres que commerciales ;
- l'indemnisation des propriétaires fonciers peu transparente et parfois hors du cadre légal ;
- la gestion peu efficiente du patrimoine loué ;
- la construction et l'exploitation des parkings de Rochebrune et du Mont d'Arbois et du chalet de la garderie du Mont d'Arbois, équipements déficitaires et accessoires à l'objet de la société, finalement cédés à prix réduit aux deux principaux actionnaires que sont la commune et la SFHM.

Ces décisions de gestion ont fortement limité la capacité d'investissement de la société et ont augmenté le coût de son financement, au point que la commune de Megève et la SFHM ont été contraintes de la recapitaliser et de lui accorder des facilités de trésorerie. La SEM a dû, dans ce contexte, se limiter de maintenir en état le domaine skiable qu'elle exploitait en qualité de concessionnaire (renouvellement des dameuses, neige de culture, etc.) mais n'a jamais été en mesure, pendant la période sous revue, de moderniser ses équipements pourtant vieillissants pour en accroître l'attractivité et la productivité. L'absence de plan d'investissement contractuel la liant notamment à la commune de Megève ne l'incitait au demeurant pas à investir, aucune remontée mécanique n'ayant été construite voire rénovée depuis 2005.

La chambre régionale des comptes d'Auvergne, Rhône-Alpes a procédé, dans le cadre de son programme de travail, à l'examen de la gestion de la société d'économie mixte (SEM) des remontées mécaniques de Megève pour les exercices 2008/2009 à 2014/2015. Ce contrôle a été conduit conjointement avec celui de la commune de Megève pour avoir une vision globale de la gestion du domaine skiable.

Le contrôle a été engagé par lettre en date du 13 février 2015, adressée à Mme Catherine JULLIEN-BRECHES, présidente directrice générale de la société. Son prédécesseur sur la période contrôlée, Mme Sylviane GROSSET-JANIN, a également été informée par lettre du même jour.

Les investigations ont porté plus particulièrement sur les points suivants :

- ♦ l'administration de la société ;
- ♦ la fiabilité des comptes ;
- ♦ la situation financière.

Lors de sa séance du 15 décembre 2015, la chambre a formulé des observations provisoires qui ont été adressées le 3 mars 2016 à Mmes Catherine JULLIEN-BRECHES et Sylviane GROSSET-JANIN ainsi qu'aux personnes nominativement ou explicitement mises en cause.

Après avoir examiné les réponses écrites et procédé aux auditions demandées, la chambre, lors de sa séance du 13 octobre 2016, a arrêté les observations définitives reproduites ci-après.

1- L'ACTIVITE DE LA SEM DES REMONTEES MECANIKES DE MEGEVE

La société d'économie mixte (SEM) des remontées mécaniques de Megève gère les remontées mécaniques et le domaine skiable de la commune Megève sur les massifs du Mont d'Arbois et de Rochebrune. Son principal actionnaire est la commune de Megève.

1.1- La SEM est l'héritière de sociétés privées créées par Noémie de Rothschild et Charles Viard

Le domaine skiable de Megève fait partie des plus anciens de France et a été aménagé à l'initiative de deux acteurs privés : Charles Viard et la baronne Noémie de Rothschild.

Le premier crée en 1933 la Société des Téléphériques du Massif du Mont Blanc (STMMB) pour construire sur le secteur de Rochebrune le premier téléphérique pour skieurs d'Europe. Il développera par la suite son activité sur ce massif et équipera le domaine skiable voisin de Saint-Gervais.

A la même époque, Noémie de Rothschild crée en 1934 la Société du Téléphérique de Megève Mont d'Arbois (STMMA) afin d'exploiter le massif du même nom au pied duquel elle a entamé depuis 1919 l'édification d'une station de villégiature, portée par la Société Française des Hôtels de Montagne (SFHM – groupe Rothschild).

En 1982, la commune de Megève crée la société d'économie mixte Megève Rochebrune pour l'aménagement de l'accès aux deux massifs existant. Elle construit la télécabine du Chamois pour desservir le domaine de Rochebrune depuis le centre-ville puis, en 1984, le téléphérique de Rocharbois qui relie les secteurs de Rochebrune et du Mont d'Arbois.

Le 9 janvier 1985, la loi de développement et de protection de la montagne érige la gestion des remontées mécaniques et du domaine skiable en service public relevant de la responsabilité des communes et, accessoirement, des départements.

En 1988, Charles Viard, toujours dirigeant et actionnaire majoritaire de la STMMB, cède à la SEM Megève Rochebrune l'exploitation du secteur éponyme ainsi que d'une partie du domaine de Saint-Gervais.

En 1999, la SEM Megève Rochebrune et la STMMA fusionnent pour unifier la gestion du domaine skiable de l'ubac de Megève. La nouvelle société est dénommée SEM des remontées mécaniques de Megève.

La société a perdu son statut de société d'économie mixte le 1^{er} décembre 2015. La commune de Megève a vendu ses participations au capital à la société Mont Blanc et Compagnie, créée pour la circonstance par la Compagnie du Mont Blanc, gestionnaire des domaines skiables de Chamonix et des Houches, avec l'appui de la SFHM, du Crédit agricole et de la Banque Populaire.

1.2- Le principal exploitant du domaine skiable de Megève

Le domaine skiable de Megève est constitué de deux versants¹ :

- ♦ sur l'ubac, les massifs du Mont d'Arbois et de Rochebrune situés sur le territoire de Megève et accessoirement de Demi-Quartier et Saint-Gervais ;
- ♦ sur l'adret, le massif du Jaillet situé sur les communes de Megève, Combloux, Cordon, Sallanches, La Giettaz et Demi-Quartier.

L'ubac est exploité par la SEM des remontées mécaniques de Megève ; l'adret par la SEM des Portes du Mont Blanc pour le compte du syndicat intercommunal du Jaillet qui regroupe les communes du massif. La SEM des remontées mécaniques de Megève est actionnaire de cette société à hauteur de 16,31 %.

La SEM intervient pour le compte de trois autorités organisatrices du service public des remontées mécaniques : les communes de Megève, Demi-Quartier et Saint-Gervais. Elle bénéficie à ce titre de cinq contrats de délégation de service public :

Tableau 1

	Commune	Objet	Date	Durée	Terme
1	Demi-Quartier	Secteur aval Princesse	10/12/2002	30 ans	09/12/2032
2	Saint-Gervais	Crêtes Mont d'Arbois/Princesse	10/03/1989	30 ans	09/03/2019
3	Megève	Mont d'Arbois	15/04/1993	30 ans	14/04/2023
4	Megève	Rocharbois	15/04/1993	30 ans	14/04/2023
5	Megève	Rochebrune	15/04/1993	30 ans	14/04/2023

Elle est ainsi chargée de la construction, de l'entretien et de la réparation d'un parc de remontées mécaniques comprenant 31 appareils d'un âge moyen plutôt élevé (26 ans). La dernière construction ou modernisation d'un téléporté remonte à la rénovation du télésiège de l'Alpette en 2005.

Pour mener à bien ses missions, la société emploie 240 personnes dont 52 permanents.

¹ Voir cartes en annexe.

1.3- L'activité du domaine skiable

L'objet principal de la SEM est l'installation et l'exploitation des remontées mécaniques ainsi que l'entretien du domaine skiable et le service des pistes. Elle peut, à titre accessoire, réaliser toute opération commerciale, financière, mobilière ou immobilière pouvant se rattacher à son objet principal ou susceptible d'en favoriser le développement.

Son activité se mesure en nombre de journées skieurs, c'est-à-dire de journées de forfaits de remontées mécaniques vendues.

A l'instar des autres stations françaises de sports d'hiver, le marché de la neige à Megève est mature. La SEM vend en moyenne 800 000 journées skieurs par saison², soit 1,5 % du total national³. Elle se positionne ainsi au 17^{ème} rang des exploitants français de remontées mécaniques.

La clientèle mègevane présente la particularité de se situer sur un segment « haut de gamme » composé à 30 % d'étrangers.

La fréquentation du domaine skiable est particulièrement sensible à l'aléa climatique. Avec une altitude moyenne de 1 371 mètres, la station se situe en moyenne montagne. Son activité a ainsi varié selon l'enneigement. Le nombre de journées skieur a atteint en 2012/2013, meilleure saison de la période, un niveau supérieur de 14 % à celui enregistré en 2010/2011, saison aux conditions défavorables.

Tableau 2 : L'activité du domaine skiable géré par la SEM (cinq contrats)

	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Journées skieurs	819 000	776 024	724 893	797 986	821 358	782 363	745 991

Sources : données SkiData

À titre accessoire, la SEM loue des fonds de commerce et des locaux lui appartenant, principalement à des commerçants.

Elle a par ailleurs assuré ou financé plusieurs missions pour le compte de la commune de Megève, reprises par celle-ci au cours des dernières années : la liaison par bus entre les différents secteurs (jusqu'en 2009), la construction et l'exploitation des parkings de Rochebrune (jusqu'en 2012) et du Mont d'Arbois (jusqu'en 2015).

2- L'ADMINISTRATION DE LA SOCIETE

La SEM des remontées mécaniques de Megève est une société d'économie mixte locale dont l'organisation et le fonctionnement sont régis par trois textes :

- ♦ les articles L. 1521-1 et suivants et R. 1524-1 et suivants du code général des collectivités territoriales, relatifs aux sociétés d'économie mixte ;
- ♦ le livre deuxième du code de commerce, relatif aux sociétés commerciales ;
- ♦ les statuts de la société.

² Les moindres fréquentations des saisons 2010/2011 et 2014/2015 s'expliquent par un faible enneigement.

³ Par comparaison, le domaine skiable de La Plagne, première station française, génère 2,6 millions de journées skieurs.

2.1- L'actionnariat

2.1.1- La situation au cours de la période contrôlée

Le capital social de la SEM des remontées mécaniques de Megève s'élève à 17 737 302 € répartis en 2 956 217 actions de 6 €. Il est détenu à 62,87 % par des collectivités territoriales et à 37,13 % par des entités privées. La commune de Megève en constitue l'actionnaire majoritaire à 62,85%, la participation de la commune de Demi-Quartier s'avérant symbolique.

Tableau 3 : Répartition de l'actionnariat

Entités	Nombre d'actions	Part du capital
Commune de Megève	1 857 835	62,85%
Commune de Demi-Quartier	640	0,02%
Total actionnariat public	1 858 475	62,87%
S.F.H.M. et Cie	695 616	23,53%
Savoie Stations Participation	59 000	2,00%
Banques	211 121	7,14%
Autres privés	132 005	4,47%
Total actionnariat privé	1 097 742	37,13%
Total	2 956 217	100,00%

Source : SEM Megève

L'actionnariat privé apparaît en revanche éclaté. Si la SFHM conserve près de 24 % du capital, de nombreux actionnaires institutionnels et particuliers détiennent une fraction du capital inférieur à 4 % : trois banques (Caisse des Dépôts et Consignations 3,34 %, Banque populaire 2,1 %, Crédit agricole 1,7 %), la SEM Savoie Stations Participations (2 %) ⁴ et 137 particuliers propriétaires le plus souvent de quelques actions.

La détermination des orientations stratégiques de la SEM revient donc en principe en premier lieu à la commune de Megève qui ne peut toutefois s'abstenir, en pratique, de recueillir le consentement de la SFHM et, dans une moindre mesure, des banques actionnaires.

2.1.2- Le rachat de parts communales par la société Mont Blanc et Compagnie

La commune de Megève a conclu les 29 octobre et 10 novembre 2015 un protocole d'accord avec la Compagnie du Mont Blanc (CMB), société privée qui exploite les remontées mécaniques de Chamonix et des Houches, par lequel elle s'engage à céder à sa filiale Mont Blanc et Compagnie sa participation majoritaire au sein de la SEM des remontées mécaniques. Le conseil municipal de Megève a approuvé cette opération par délibération du 3 novembre 2015.

La commune de Megève a créé une SEM dénommée Megève Développement pour gérer le transport des skieurs (car et calèche) et porter les participations communales dans la SEM Portes du Mont Blanc (16 %) et l'ex SEM des remontées mécaniques de Megève devenue société anonyme (10 %). Le capital de la société des remontées mécaniques de Megève est désormais détenu à 67,85 % par la société Mont Blanc et Compagnie, filiale de la Compagnie du Mont Blanc, à 8,53 % par la SFHM, à 7,14 % par les banques et à 10 % par la SEM Megève Développement.

⁴ Société d'économie mixte créée par le département de la Savoie, cette société a pour objet de prendre des participations dans les sociétés exploitant des stations de ski de moyenne montagne dans le massif alpin.

La Compagnie du Mont Blanc a obtenu de Megève que la SEM Megève Développement reprenne à sa charge les participations que la société des remontées mécaniques dans la SEM Portes du Mont Blanc, et que le transfert du parking du Mont d'Arbois à la régie communale des parkings, envisagé depuis 2012 pour alléger les charges de la société, soit finalisé avant la vente de la société le 1^{er} décembre 2015.

2.2- La répartition des compétences décisionnelles

En tant qu'actionnaire majoritaire, la commune de Megève dispose de 62,85 % des voix au sein de l'assemblée générale, de dix des quinze administrateurs et assure la direction exécutive de la SEM par l'intermédiaire de son maire qui exerce les fonctions de président directeur général de la société. L'implication de ses élus dans la conduite des affaires courantes de la société apparaît en réalité limitée.

2.2.1- L'assemblée générale

L'assemblée générale, qui réunit l'ensemble des actionnaires, approuve les comptes annuels de la société et se prononce sur le rapport de gestion du conseil d'administration, au cours de ses séances ordinaires.

L'assemblée de la SEM des remontées mécaniques de Megève se réunit une fois par an, soit la fréquence minimale prévue par l'article L. 225-100 du code de commerce, afin d'approuver les comptes et d'entendre le rapport du commissaire aux comptes. Deux assemblées générales extraordinaires ont été convoquées en 2010 et 2013, dans la foulée de la session ordinaire, pour se prononcer sur le principe d'une augmentation de capital au bénéfice des salariés.

La participation aux assemblées générales est faible. Sur 144 actionnaires, seuls 11 à 21 s'y sont rendus depuis 2008. Parmi eux, entre le tiers et la moitié siègent ou assistent au conseil d'administration. Ils sont d'ailleurs les membres les plus assidus de l'assemblée. La commune de Megève est systématiquement présente, en la personne de son maire également président directeur général, de même que le directeur général délégué et l'avocat de la société également secrétaire du conseil d'administration et de l'assemblée, eux aussi actionnaires. La SFHM, la Caisse des dépôts et consignations, le Crédit agricole et la Banque populaire ont assisté à la plupart des séances.

Tableau 4

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Nombre d'actionnaires présents à l'assemblée générale	15	11	14	19	21	16	21
dont présents au conseil d'administration	6	7	7	9	9	6	7

Source : feuilles d'émargement

Les résolutions soumises à l'assemblée générale ordinaire sont peu débattues en raison de sa composition proche de celle du conseil d'administration, dont elle se borne à entériner les orientations et leur traduction financière et comptable. En particulier, la présentation des rapports de la présidente et du commissaire aux comptes ne donnent pas lieu à de réels échanges permettant d'identifier les orientations que les actionnaires souhaiteraient tracer pour la société.

2.2.2- Le conseil d'administration

Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs attribués à l'assemblée générale, il règle par ses délibérations les affaires de la société.

Le conseil d'administration de la SEM des remontées mécaniques de Megève s'est peu réuni depuis 2008, entre une et quatre fois par an, à l'exception des années 2012 et 2015 au cours desquelles se sont tenues respectivement sept et cinq séances. Son secrétariat est assuré soit par le directeur général délégué, soit par l'avocat de la société. Les administrateurs ne perçoivent pas de jetons de présence.

Tableau 5 : Réunions annuelles du conseil d'administration

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Réunions du conseil d'administration de la SEM	3	1	4	2	7	2	2	5

Source : procès-verbaux

Le conseil s'est davantage réuni en 2012 à la suite de la révocation fin 2011 du mandat du directeur général délégué, le président directeur général ayant alors associé davantage le conseil d'administration à la conduite des affaires de la société. Les actionnaires privés ont saisi cette occasion pour proposer des stratégies alternatives de développement. La SFHM a par exemple réalisé une étude communiquée à la direction et à la commune de Megève dans laquelle elle recommande une alliance avec les sociétés exploitant le domaine de Saint-Gervais. Ces initiatives n'ont toutefois pas suscité une réappropriation de la conduite stratégique de l'entreprise par le conseil d'administration, lequel s'est de nouveau effacé en 2013 et 2014.

La recrudescence des séances en 2015 s'explique quant à elle par la mise en œuvre de la cession de la société à la Compagnie du Mont Blanc, intervenue au 1^{er} décembre 2015.

Jusqu'en septembre 2015, le conseil n'approuvait ni le procès-verbal ni le relevé des décisions de sa précédente réunion. Il conférait par ailleurs systématiquement à la direction les plus larges pouvoirs pour mettre en œuvre les orientations qu'elle lui proposait d'arrêter.

Le conseil d'administration a été consulté sur les grandes orientations de la société mais n'a jamais joué de rôle moteur dans leur détermination, s'effaçant devant la direction générale. Il a en outre rarement assuré le contrôle de leur mise en œuvre, si ce n'est en révoquant le mandat social du directeur général délégué le 5 septembre 2011 à l'initiative des administrateurs publics eux-mêmes mandatés pour ce faire par le conseil municipal de Megève.

2.2.3- La direction générale

2.2.3.1- *La répartition des pouvoirs entre le président directeur général et le directeur général délégué*

Le conseil d'administration a choisi de confier les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général de la société à la commune de Megève représentée par son maire en exercice. Il a également désigné pour le seconder un directeur général délégué, en poste depuis 1988. Cette articulation des fonctions exécutives est conforme aux articles L. 225-51-1 et L. 225-53 du code de commerce ainsi qu'aux statuts de la société.

En pratique, le directeur général délégué assure la direction effective de la SEM.

Entre 2008 et 2011, sa délégation de direction n'a été encadrée ni par le conseil d'administration ni par la présidente directrice générale. Il disposait de l'étendue des pouvoirs d'un directeur général qu'il exerçait en assumant l'essentiel des actes de gestion de la société, la présidente directrice générale étant mobilisée par ses fonctions de maire de la commune de Megève. Celle-ci ne perçoit d'ailleurs pas de rémunération au titre de ses fonctions au sein de la SEM.

La révocation du mandat social du directeur général délégué le 5 septembre 2011, par les administrateurs publics contre l'avis des administrateurs privés, traduit la volonté la commune de s'investir davantage dans l'administration de la société, ainsi qu'en témoigne la recrudescence des conseils d'administration en 2012. Par la suite, les pouvoirs de direction sont toutefois demeurés concentrés entre les mains de la présidente directrice générale, toujours appuyée par son ancien adjoint demeuré directeur administratif et financier. Ce dernier a conservé des prérogatives de direction générale comme l'approbation et l'engagement de tout achat réalisé pour le compte de la SEM. Il a en outre présenté en conseil municipal le rapport du délégataire.

Le conseil d'administration du 25 avril 2014 a de nouveau confié un mandat social à l'intéressé pour qu'il assure la direction effective de la société, le nouveau maire de Megève ayant souhaité conserver la présidence et la direction générale de la société bien que principalement mobilisé par ses fonctions d'édile. Il a toutefois strictement encadré les prérogatives du directeur général délégué en maintenant le pouvoir de décision du président directeur général pour la plupart des décisions de direction de la société.

La présidente directrice générale a dans la foulée adressé une lettre de mission au directeur général délégué, l'informant qu'elle souhaitait « *assurer pleinement son rôle* » et lui traçant onze axes de travail précis. La chambre relève que la détermination des orientations de l'activité de la société relève davantage du conseil d'administration. La présidente directrice générale a également diligenté un audit externe pour sécuriser les procédures internes de décision.

La signature de la lettre d'affirmation, par laquelle la direction de la société endosse la responsabilité de l'établissement des comptes auprès du commissaire aux comptes, corrobore cette évolution. Signée jusqu'en 2011 par le directeur général délégué, elle l'a été par la présidente directrice générale à compter de 2012 puis de nouveau par le directeur général délégué en 2014. En 2015, la présidente directrice générale a signé une lettre d'affirmation reportant sur ce dernier la responsabilité de l'élaboration des comptes.

Si le directeur général délégué de la société conserve un rôle opérationnel central, la plupart des décisions de direction relèvent depuis 2014 de la présidente directrice générale, maire de Megève.

2.2.3.2- *Le coût de la fonction de directeur général délégué*

Le directeur général délégué a été recruté en 1977 par la Société des Téléphériques du Massif du Mont Blanc (STMMB) en qualité de comptable avant de bénéficier de plusieurs promotions et de se voir attribuer un mandat social en 1988. Au cours de la période sous revue, il a successivement exercé les fonctions de directeur général délégué de la SEM du 14 avril 2008 au 5 septembre 2011 puis de directeur administratif et financier salarié entre le 5 septembre 2011 et le 25 avril 2014, et à nouveau de directeur général délégué à compter de cette dernière date. Il a exercé ces différentes fonctions à 80 % de son temps de travail, les 20 % restant étant consacrés à la SEM des Portes du Mont Blanc dont il est également directeur général délégué rémunéré.

Son contrat de travail initial de secrétaire général avait été suspendu lors de sa désignation en qualité de directeur général délégué. Le conseil d'administration, seul compétent pour fixer la rémunération des mandataires sociaux en vertu de l'article L. 225-53 du code de commerce, avait alors décidé de rémunérer les nouvelles fonctions de l'intéressé à hauteur de 189 541 € par an. Il avait pour ce faire conclu un contrat de prestation de service avec la société Marketing Diffusion Prospective (MDP).

Le conseil d'administration a révoqué le directeur général délégué de ses fonctions et résilié cette convention en septembre 2011, au motif que l'intéressé était responsable des difficultés financières de la société, mais a renoncé à démontrer une faute de gestion ou une divergence de vue sur le fonctionnement de la société, qui prive le mandataire social révoqué du droit à dommages et intérêts⁵. Il a préféré décider en juillet 2012, après négociation avec l'intéressé, de verser à la société MDP une indemnité transactionnelle de 120 000 € et renoncer à toute poursuite ou action contentieuse à son encontre.

Les administrateurs publics ont consenti cette transaction qui ne préservait pas au mieux les intérêts financiers de la SEM, afin que les éventuelles fautes de gestion qui ont justifié la révocation du directeur général délégué ne soient pas *in fine* imputées à la commune, qui préside et dirige la société et dont les représentants sont majoritaires au conseil d'administration, organe qui a couvert les décisions de gestion du directeur général délégué.

Après sa révocation, l'intéressé a tout de même conservé des fonctions de directeur administratif et financier assorties d'attributions proches de celles d'un directeur général. Il a par ailleurs renégocié les conditions financières de son contrat de travail, réactivé à cette occasion, et obtenu la reprise de ses 23 années d'ancienneté. La société a ainsi consenti à doubler son salaire pour le porter de 60 480 € bruts à 121 875 € bruts par an, soit un coût total chargé similaire à celui que représentait la convention avec la société MDP.

La présidente directrice générale a alors souhaité s'appuyer sur un triumvirat de direction constitué du nouveau directeur administratif et financier, du directeur technique et d'un directeur du marketing recruté fin 2011 afin de rénover la politique commerciale de la société. Les conditions de rémunération des deux derniers divergent de celles du directeur général délégué. Le directeur technique perçoit un salaire brut annuel de 82 k€ ; le directeur commercial jouit quant à lui d'un salaire brut annuel fixe de 70 k€ assorti d'une part variable indexée sur un objectif annuel de chiffre d'affaires. Sa rémunération totale a atteint 144 k€ en 2013, 105 k€ en 2014 et 79 k€ en 2015, soit un niveau pouvant atteindre celui dont bénéficie le directeur général délégué mais tributaire des performances financières de la société.

Le mandat social de nouveau exercé par le directeur général délégué depuis 2014 est directement rémunéré à hauteur de 136 500 € bruts par an. Ce montant apparaît une nouvelle fois fixé pour lui garantir le niveau de rémunération alors même que ses prérogatives ont été strictement encadrées par le conseil d'administration.

L'intéressé exerce également depuis 2005, à hauteur de 20 % de son temps de travail, les fonctions de directeur général délégué de la SEM des Portes du Mont Blanc, qui gère le domaine skiable du massif du Jaillot et dont la SEM des remontées mécaniques de Megève est actionnaire à 16,31 %. À ce titre, il demeure rémunéré par contrat de prestation de service conclu entre la SEM et sa société MDP, à hauteur de 30 000 € par an.

Au total entre 2008 et 2015, la rémunération du directeur général délégué a présenté un coût de 1,4 M€ pour la SEM des remontées mécaniques de Megève. Le conseil d'administration

⁵ Article L. 225-55 du code de commerce : « Le directeur général est révocable à tout moment par le conseil d'administration. Il en est de même, sur proposition du directeur général, des directeurs généraux délégués. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages-intérêts (...) ».

en a garanti le niveau à l'intéressé alors même qu'il l'avait révoqué de ses fonctions en septembre 2011 au motif qu'il était responsable des difficultés financières de la société.

2.2.3.3- *L'occupation à des fins privées de locaux appartenant à la SEM*

La société Marketing Diffusion Prospective, dont le directeur général délégué de la SEM est le gérant, occupait des locaux à usage de bureaux et de stockage appartenant à la SEM situés dans la gare de départ de la télécabine du Chamois, dans le centre-ville de Megève. D'une surface de 126 m², ils étaient utilisés par le directeur général délégué et son épouse pour y entreposer les stocks de la parfumerie que celle-ci exploite à 130 mètres de là.

La société MDP occupe ces locaux sans titre légal depuis le 1^{er} mai 1995. Le président directeur général de la SEM en fonction en 1995 les avait seulement « *mis à disposition à titre précaire et révocable sans préavis* » pour la période du 1^{er} décembre 1994 au 30 avril 1995. Depuis, le directeur général délégué a de sa propre initiative édité une facture annuelle, ôtant de fait tout caractère précaire au droit accordé à la société MDP.

La société MDP locataire verse à la SEM un loyer annuel d'environ 1 300 € soit à peine plus de 10 €/m².

Cette occupation par un mandataire social de l'entreprise constituait une convention réglementée qui, en application de l'article L. 225-38 du code de commerce, aurait dû être approuvée par le conseil d'administration et portée à la connaissance de l'assemblée générale des actionnaires. Or, elle n'a jamais été autorisée par le conseil d'administration de la SEM et ne figurait pas jusqu'alors dans le rapport spécial du commissaire aux comptes présenté à l'assemblée générale. Le rapport spécial pour l'exercice 2014/2015, rédigé au cours de l'instruction conduite par la chambre, mentionne pour la première fois cette convention réglementée et se borne à justifier l'absence d'approbation par le conseil d'administration par « *une omission* ». Le commissaire aux comptes avait pourtant une connaissance antérieure de cette convention dont il avait toujours approuvé le classement en convention courante alors qu'il en connaissait les conditions financières.

Le conseil d'administration, bien qu'informé de cette convention depuis l'origine, n'a été avisé de ses conditions financières que le 28 septembre 2015, date à laquelle il a refusé d'autoriser son renouvellement au titre des conventions réglementées, suivi en ce sens par l'assemblée générale du 29 octobre 2015. Cette décision a contraint le directeur général délégué à vider les lieux en octobre 2015, date à laquelle il n'était pourtant pas censé les occuper, et à en remettre les clés à la présidente directrice générale.

Le directeur général délégué s'est donc attribué pendant près de vingt ans l'usage à des fins personnelles de locaux appartenant à la SEM, en contrepartie d'un loyer avantageux et sans que le conseil d'administration ne l'y ait autorisé.

2.2.3.4- *La communication de la direction à destination des actionnaires et des communes délégantes*

La direction de la SEM doit rendre compte de son action chaque année aux organes et collectivités qui la contrôlent. Elle établit à ce titre un rapport de gestion à destination de ses organes internes (conseil d'administration et assemblée générale)⁶ et un rapport du délégataire aux trois communes qui lui ont confié la gestion d'une partie de leur domaine skiable : Megève, Saint-Gervais et Demi-Quartier⁷.

⁶ En application de l'article L. 232-1 du code de commerce.

⁷ En application des articles L. 1411-3 et R. 1411-7 CGCT.

Le rapport de gestion expose la situation de la société durant l'exercice écoulé, son évolution prévisible, les événements importants survenus entre la date de la clôture de l'exercice et la date à laquelle il est établi, ses activités en matière de recherche et de développement. La présidente de la SEM a présenté chaque année un rapport de gestion rédigé par le directeur général délégué, retraçant l'ensemble de ces éléments. En 2015, elle s'est écartée du document produit par son adjoint et a présenté sa propre analyse de l'année écoulée.

Le rapport adressé aux communes délégantes permet quant à lui à la collectivité responsable d'apprécier et, le cas échéant, de contrôler les conditions d'exécution du service public des remontées mécaniques. Il doit comprendre un rapport financier retraçant l'intégralité des opérations à incidence financière concernant la délégation au cours de l'exercice écoulé, un rapport sur la qualité du service évaluant celle-ci à partir d'indicateurs, et un compte-rendu technique comportant notamment des informations précises en matière tarifaire.

Or, la SEM se contente d'adresser aux communes le rapport de gestion présenté au conseil d'administration et à l'assemblée générale, auquel sont annexés les comptes sociaux de l'exercice et la liste des contrats et des biens de la délégation, ainsi que le rapport du commissaire aux comptes. Ces éléments sont essentiellement financiers et le rapport de gestion axe son analyse sur le niveau de trésorerie dégagé par la société. Les investissements réalisés et l'état des biens de la délégation sont simplement listés, alors qu'ils devraient faire l'objet d'un exposé spécifique. Aucune analyse de la qualité du service n'est par ailleurs communiquée alors même que la société réalise des enquêtes de satisfaction auprès des clients. La politique tarifaire et les nombreuses gratuités et remises accordées n'y figurent pas davantage. Ces lacunes résultent notamment des insuffisances des contrats de délégation qui ne prévoient aucun plan d'investissement ni indicateur de performance et indiquent de façon sommaire les biens du service, mais également de la carence du délégant dans l'exercice de son contrôle.

La société bénéficiant de cinq contrats de délégation de service public avec trois communes, il lui appartient d'isoler les données et les opérations afférentes à l'exécution de chaque contrat et de présenter aux autorités organisatrices un rapport par domaine exploité⁸ pour que celles-ci puissent apprécier les conditions d'exécution du service. Cela suppose que la SEM recoure à une comptabilité analytique pour ventiler ses charges, ses produits et ses équipements entre les différents contrats.

Or, la SEM adresse aux trois communes délégantes un rapport annuel unique, en préambule duquel elle affirme que « *pour ce qui concerne le résultat analytique par commune, les installations de remontées mécaniques de notre société couvrent les Délégations de Service Public attribuées par les communes de Megève, Saint Gervais et Demi-Quartier. En conséquence, le résultat global ne peut être éclaté par commune* ».

La société dispose pourtant d'un système d'information comptable qui lui permet d'élaborer une comptabilité analytique à la maille de l'équipement ou, a minima, à la maille du domaine délégué. Chaque écriture comptable est couplée d'une ventilation analytique ouvrant ainsi la faculté d'éditer un grand livre analytique et de consolider les écritures en une présentation analytique synthétique. Ces outils internes ont permis à un cabinet d'audit, diligenté en 2015, de présenter une ventilation précise des comptes de résultat et des éléments de bilan de la SEM entre les cinq contrats de délégation dont elle bénéficie, et de calculer pour chacun d'entre eux la rentabilité de l'exploitation.

Cette situation témoigne à la fois de la défaillance de la SEM dans son obligation de rendre compte de son activité aux communes délégantes, et de la négligence de celles-ci dans le

⁸ Mont d'Arbois, Rochebrune et Rocharbois à Megève, Crêtes du Mont d'Arbois à Saint-Gervais, Princesse à Demi-Quartier.

suivi et le contrôle du service rendu dont elles demeurent responsables. En particulier, la commune de Megève a délaissé son rôle d'autorité organisatrice et se concevait comme acteur des remontées mécaniques sur son territoire à travers sa seule qualité d'actionnaire majoritaire de la société. Le conseil municipal ne délibère par exemple que depuis 2012 sur le rapport du délégataire.

La chambre rappelle que le rapport du délégataire diverge du rapport de gestion en ce qu'il a pour vocation de mettre les communes délégantes en mesure de contrôler l'exécution financière, technique et commerciale du service qu'elles ont délégué. Il comporte notamment des informations précises sur la politique tarifaire (offres, gratuités, remises, ...). Il appartient ensuite aux conseils municipaux des communes délégantes de délibérer sur ce rapport.

2.3- Des décisions de gestion contraires à l'intérêt de la société

2.3.1- La distribution de forfaits gratuits et remisés

La SEM, exploitante du domaine, peut décider de distribuer des forfaits gratuits ou à prix réduit dans le cadre de sa politique commerciale afin d'attirer la clientèle, de développer son activité et celle de la station.

En tant que délégataire du service public des remontées mécaniques, les conditions de prix qu'elle peut pratiquer à cette fin doivent toutefois être approuvées par le conseil municipal. Ainsi jusqu'en novembre 2014, seuls les enfants de moins de cinq ans et les personnes âgées de plus de 80 ans bénéficiaient de droit d'un accès gratuit aux équipements. Un tarif réduit était par ailleurs accordé aux familles et aux scolaires.

Or, la direction de la SEM a distribué hors de tout cadre juridique et à des fins parfois étrangères au développement commercial de la société, près de dix mille titres gratuits chaque saison représentant de 40 000 à 70 000 journées skieurs soit en moyenne 7,3 % des journées commercialisées. La valeur totale de ces forfaits a atteint en moyenne 1,25 M€ par an entre 2008 et 2015, période au cours de laquelle elle a progressivement été réduite de 1,52 M€ à 924 k€.

Ces forfaits ont bénéficié en premier lieu aux propriétaires fonciers et à leurs familles (41 % des titres gratuits), aux employés de la SEM et à leurs familles (13 %), aux écoles et aux enfants (19 %), aux moniteurs de ski (5 % jusqu'en 2013) et aux actionnaires (2 %). Jusqu'en 2012, la SEM gratifiait en outre de nombreux invités institutionnels et personnels dans des proportions qu'elle affirme ne pas être en mesure d'évaluer précisément.

Dans le cadre de sa nouvelle politique commerciale initiée en 2012, la SEM a toutefois réduit le nombre de ces forfaits qui ne représentaient plus que 40 000 journées skieurs entre 2012 et 2015 contre 60 à 70 000 auparavant. Leur octroi n'est toutefois toujours pas prévu par les contrats de délégation et n'a pas été approuvé par les conseils municipaux de Saint-Gervais et de Demi-Quartier.

La commune de Megève n'a délibéré sur les « tarifs spéciaux » au bénéfice de certaines catégories d'usagers qu'en novembre 2014. Elle a instauré un tarif partenaire à 30 % du plein tarif pour les actionnaires, les employés de l'office du tourisme, l'union des commerçants, le personnel de la SEM et ses ayants-droits, le comité des œuvres sociales de la mairie, les employés de l'école de ski et les moniteurs et le club des sports, ainsi qu'un tarif à 25 % du plein tarif pour les propriétaires fonciers. La SEM distribue donc désormais moins de forfaits gratuits mais accorde davantage de remises.

La chambre rappelle toutefois que les usagers d'un service public ne peuvent bénéficier de tarifs réduits que s'ils justifient d'une différence de situation objective au regard de l'objet du

service ou d'une nécessité d'intérêt général liée aux conditions d'exploitation dudit service⁹. Or, de telles circonstances sont rarement admises pour les services publics industriels et commerciaux tels que les remontées mécaniques¹⁰. Le préfet de la Haute-Savoie a ainsi été contraint de rappeler au maire de Megève le cadre légal en la matière à trois reprises en 2014.

Nombre de mégévans ont ainsi bénéficié d'un accès gratuit ou à tarif très préférentiel au domaine skiable, mis à la charge des usagers extérieurs qui s'acquittent du plein tarif.

2.3.1.1- La rémunération en nature des actionnaires

Les actionnaires publics comme privés d'une société d'économie mixte peuvent percevoir des dividendes à titre de rémunération de leur participation au capital.

L'article L. 232-12 du code de commerce prévoit que « *après approbation des comptes annuels et constatation de l'existence de sommes distribuables, l'assemblée générale détermine la part attribuée aux associés sous forme de dividendes* ». Ce « *bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice, diminué des pertes antérieures, ainsi que des sommes à porter en réserve en application de la loi ou des statuts, et augmenté du report bénéficiaire* ».

Depuis 2008, l'assemblée générale de la SEM des remontées mécaniques de Megève n'a distribué aucun dividende aux actionnaires. Elle ne le pouvait en tout état de cause dans la mesure où, compte tenu de l'accumulation de pertes d'exploitation jusqu'en 2012 et de la persistance jusqu'en 2015 d'un report à nouveau négatif, elle n'a dégagé aucun bénéfice distribuable et ne disposait pas de réserve.

Pourtant, les actionnaires privés de la société et, dans une moindre mesure, la commune de Megève, ont bénéficié jusqu'en 2014 de forfaits annuels d'accès aux remontées mécaniques, soit gratuits soit à prix très réduit grâce à des remises conséquentes.

Actionnaire majoritaire historique de la STMMA, la SFHM a bénéficié chaque année de 56 à 66 forfaits saison gratuits d'une valeur totale de 135 k€ entre 2012 et 2014. L'avantage qu'elle en a retiré a représenté une rentabilité nette du capital investi d'environ 1 % par an.

Les autres actionnaires privés (banques, moyens et petits porteurs) ont bénéficié d'une ristourne de 0,5 € par action d'une valeur nominale de 6€, dans la limite de 75 % du plein tarif mais peuvent appliquer ces remises à plusieurs forfaits. Le montant des ristournes effectivement accordées s'est élevé au total à 241 k€ entre 2012 et 2014¹¹. Parmi les actionnaires privés, la société d'économie mixte Savoie Stations Participations et la Caisse des dépôts n'ont pas bénéficié de cet avantage. Les autres ont en revanche retiré de leur capital investi une rentabilité annuelle de 3 % pour la Banque Populaire et le Crédit Agricole, et de 5 à 6 % pour les actionnaires particuliers. Elle pouvait atteindre 6,25 % pour ceux de ces derniers qui utilisaient l'intégralité de leur droit¹².

Au total, la SEM a ainsi versé l'équivalent de 150 k€ de dividendes par an à certains de ses actionnaires. Les actionnaires privés bénéficient également de badges coupe-files pour éviter l'attente aux remontées mécaniques.

⁹ CE sect., 10 mai 1974, *Denoyez et Chorques*, n° 88032.

¹⁰ Refus du critère de revenu (CE, 17 décembre 1982, *Préfet de la Charente-Maritime*, n° 23293) ; du critère de lieu de résidence (CE, 12 juillet 1995, *Commune de Maintenon*, n° 147947) ; du critère de l'ancienneté de l'utilisateur (CAA Lyon, 27 juin 2002, n° 97LY01972) ; de la qualité de fonctionnaire de la collectivité (TA Marseille, 15 février 1991, *Rocca*, n° 88-2979).

¹¹ 76 k€ en 2011/2011, 84 k€ en 2011/2013, 81 k€ en 2013/2014 et 76 k€ en 2014/2015.

¹² Selon le calcul suivant : $(0,75 \times 0,50 \text{ €}) / 6 \text{ €}$.

Tableau 6 : Forfaits gratuits ou remisés attribués aux actionnaires

Répartition	Actions		Remises ou gratuité 2011/2012			Remises ou gratuité 2012/2013			Remises ou gratuité 2013/2014		
	Valeur en euros	en %	en euros	en %	En taux de rentabilité du capital privé	en euros	en %	En taux de rentabilité du capital privé	en euros	en %	En taux de rentabilité du capital privé
Commune de Megève *	11 147 010	62,8%	28 823	19,0%	0,3%	22 692	15,4%	0,2%	23 622	15,4%	0,2%
Commune de Demi Quartier	3 840	0,0%	-	0,0%	0,0%	-	0,0%	0,0%	-	0,0%	0,0%
Total actionnariat public	11 150 850	62,9%	28 823	19,0%	0,3%	22 692	15,4%	0,2%	23 622	15,4%	0,2%
S.F.H.M. et Cie *	4 173 696	23,5%	46 926	30,9%	1,1%	40 992	27,8%	1,0%	48 006	31,4%	1,2%
Savoie Stations Participation	354 000	2,0%	-	0,0%	0,0%	-	0,0%	0,0%	-	0,0%	0,0%
Banques	1 266 726	7,1%	28 673	18,9%	2,3%	38 965	26,4%	3,1%	41 119	26,9%	3,2%
Autres privés	792 030	4,5%	47 316	31,2%	6,0%	44 670	30,3%	5,6%	40 337	26,3%	5,1%
Total actionnariat privé	6 586 452	37,1%	122 915	81,0%	1,9%	124 627	84,6%	1,9%	129 462	84,6%	2,0%
Total	17 737 302	100%	151 738	100%	0,9%	147 319	100%	0,8%	153 084	100%	0,9%

Source : données SkiData

* forfaits semaine pour la commune de Megève en 2012 et forfaits saison en 2013-2015 ; forfaits saison pour la SFHM

La chambre a concentré son analyse sur les exercices 2011/2012 à 2014/2015 faute de données fiables et exploitables sur les exercices précédents.

Si la distribution de dividendes aux actionnaires d'une société anonyme prend généralement la forme d'une somme en numéraire ou d'actions de la société, il est admis dans le silence du code de commerce que l'assemblée générale dispose de la faculté de les accorder en nature, par exemple sous la forme de marchandises issues du stock produit par l'entreprise¹³. L'attribution au prorata de la participation au capital de forfaits de ski, qui constituent le produit commercial de la SEM, doit donc être regardée comme une distribution de dividendes en nature aux actionnaires privés.

Or, cette attribution n'a fait l'objet d'aucune décision expresse de l'assemblée générale, ni même du conseil d'administration. Ces dividendes bénéficiaient en outre de façon différenciée aux actionnaires, en méconnaissance de l'égalité de traitement qui doit prévaloir entre eux¹⁴.

Leur distribution prenait la forme d'un courrier de la présidente directrice générale ou du directeur général délégué s'agissant de la SFHM. Les membres du conseil d'administration et de l'assemblée générale ne se sont jamais saisis de cette décision qui concernait pourtant le conseil et relevait de la seule compétence de l'assemblée.

Bien qu'elle ait représenté un montant peu significatif pour la société, l'attribution de forfaits gratuits ou à prix fortement réduit aux actionnaires de la SEM, au prorata de leur participation au capital, en l'absence de décision de l'assemblée générale et alors même que la société ne dégagait aucun bénéfice distribuable, fait courir à la société et aux bénéficiaires de graves risques juridiques et fiscaux.

Depuis 2014, un prix partenaire représentant 30 % du plein tarif s'est substitué à ce système et son instauration a eu pour conséquence de réduire à 62 k€ en 2014/2015 le manque à gagner pour la SEM.

En cours d'instruction, la commune de Megève a supprimé les avantages tarifaires qu'elle autorisait la société des remontées mécaniques à accorder à ses actionnaires.

2.3.1.2- Les cadeaux sous forme de forfaits « honorifiques »

Jusqu'en 2012, la présidente directrice générale de la SEM et dans une moindre mesure le directeur général délégué, ont proposé à titre honorifique près de 1 600 forfaits gratuits par an. Leur nombre exact est difficile à évaluer, de même que le montant total qu'ils représentent, dans la mesure où la SEM n'en tient pas un registre exhaustif et en accorde un certain nombre de gré à gré. L'ancienne présidente directrice générale a insisté sur le caractère « traditionnel » de ces avantages.

La chambre estime que les forfaits effectivement retirés, pour l'essentiel des forfaits saisons d'une valeur nominale d'environ 650 € à l'époque, représentaient une valeur d'au moins à 200 k€ par an. Plus de 300 « invités » ont ainsi fait la démarche volontaire de retirer leur titre à la caisse des remontées mécaniques de Megève. Parmi eux figuraient notamment des élus locaux et leurs conjoints ainsi que des fonctionnaires d'État exerçant des missions d'autorité.

A l'instar des forfaits distribués aux actionnaires, les forfaits honorifiques relevaient de la discrétion de la direction de la SEM et n'étaient pas été approuvés par les communes délégantes. Ils n'étaient davantage autorisés par le conseil d'administration ni portés à la connaissance de l'assemblée générale alors même que leur distribution constituait une convention réglementée au sens de l'article L. 225-38 du code de commerce eu égard à la nature de certains bénéficiaires.

¹³ Par exemple des droits immobiliers (Cass. Com., 6 juin 1990, 88-17133), des biens immobiliers (Cass. Com., 12 février 2008, 05-17085).

¹⁴ Voir notamment l'article L. 225-204 du code de commerce et l'article 17 de la directive 2004/109/CE.

À la suite des constats de la chambre, le préfet de la Haute-Savoie a adressé le 28 juin 2016 une circulaire à l'ensemble des maires et présidents d'intercommunalités gestionnaires de stations de ski, ainsi qu'au président du conseil départemental. Il y rappelle les règles en vigueur pour l'octroi de tarifs préférentiels ou de gratuités, et souligne notamment qu'aucun avantage ne saurait être accordé aux élus et aux fonctionnaires « *dès lors qu'ils n'apportent pas une contribution spécifique et courante au fonctionnement du domaine skiable et des remontées mécaniques dans le cadre de leur activité* ».

Les élus locaux ne peuvent en effet retirer d'avantage personnel de l'exercice de leur mandat. Ce principe a été consacré par l'article L. 1111-1-1 du CGCT portant charte de l'élu local, qui dispose qu'il leur appartient d'exercer leurs fonctions « *avec impartialité, diligence, dignité, probité et intégrité. / Dans l'exercice de son mandat, l'élu local poursuit le seul intérêt général, à l'exclusion de tout intérêt qui lui soit personnel, directement ou indirectement, ou de tout autre intérêt particulier. / L'élu local veille à prévenir ou à faire cesser immédiatement tout conflit d'intérêts* ». En application de ces principes, les élus bénéficiaires de forfaits gratuits et leurs proches auraient dû refuser l'avantage ainsi accordé. Il est en revanche légitime que l'accès du maire au domaine skiable soit facilité pour lui permettre l'exercice de son pouvoir de police des pistes.

Les fonctionnaires d'État chargés d'une mission d'autorité doivent de même, en application de leur statut, exercer leurs fonctions avec « *dignité, impartialité, intégrité et probité* » et « *faire cesser immédiatement ou prévenir les situations de conflit d'intérêts dans lesquelles il(s) se trouve(nt) ou pourrai(en)t se trouver* »¹⁵. Si la SEM devait leur faciliter l'accès au domaine skiable pour l'exercice de leurs missions, il aurait été préférable qu'elle ne leur octroie pas de forfaits à usage personnel. Le risque de conflit d'intérêt est particulièrement marqué pour les policiers de l'air et des frontières de l'aéroport de Genève qui ont demandé à bénéficier de forfaits gratuits jusqu'en 2015 alors même que leurs missions sont dépourvues de tout lien avec le domaine skiable de Megève. Pour prévenir toute difficulté, la chambre estime que l'État pourrait conclure une convention avec l'exploitant, prévoyant l'attribution de titres professionnels aux fonctionnaires concernés.

La distribution de tels avantages « honorifiques » dont nombre étaient étrangers à l'intérêt de la société, fait courir à sa direction de graves risques juridiques. Il y a toutefois été mis fin en 2012, la politique de gratuité poursuivant désormais des fins principalement commerciales.

Les cadres de la ville de Megève ont également bénéficié de forfaits gratuits jusqu'en 2011. La commune a régularisé la situation depuis 2012, d'une part en achetant à la société des remontées mécaniques des forfaits à des fins protocolaires, d'autre part en créant un comité des œuvres sociales qui ouvre droit à un tarif réduit aux agents qui y adhèrent.

2.3.1.3- *Le contrôle de la validité des forfaits*

La distribution discrétionnaire de nombreux forfaits gratuits accroît le risque de « prêt » voire de marché noir, donc de fraude aux remontées mécaniques.

Or, le contrôle de la validité des forfaits utilisés par les usagers du domaine skiable de Megève est demeuré embryonnaire jusqu'en 2012. Il relevait jusqu'alors des seuls employés en poste au pied et au sommet des remontées mécaniques, lesquels faisaient preuve de permissivité. En 2010/2011, seules 22 fraudes au forfait ont ainsi été relevées, la plupart constatées par un seul et même employé. 1 522 € d'amendes ont été infligés à ce titre.

Pour pallier cette tolérance historique, la SEM a recruté en 2012 et 2014 deux contrôleurs volants qui interviennent sur le domaine skiable. Ce mode de contrôle apparaît plus efficace dans la mesure où ces contrôleurs ont détecté 104 des 109 fraudes signalées en 2014/2015,

¹⁵ Articles 25 et 25 bis de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires.

saison au cours de laquelle le montant des amendes a atteint 7 591 € soit cinq fois plus qu'en 2010/2011.

2.3.2- L'indemnisation des propriétaires fonciers

Les remontées mécaniques et les pistes de ski exploitées par la SEM se situent en partie sur des terrains privés appartenant à des particuliers. Pour bénéficier du droit d'implanter un pylône, d'aménager une piste ou de tendre un câble en survol, la société verse aux propriétaires fonciers concernés une indemnité consistant en un loyer annuel et/ou en l'attribution gratuite de forfaits de remontées mécaniques. Les contrats de délégation conclus avec les communes délégantes stipulent en effet que « *l'exploitant supporte (...) les indemnités versées aux propriétaires de terrains supportant les pistes de ski* ».

S'il est loisible à la société de louer aux propriétaires fonciers l'usage de leur terrain, la chambre rappelle que la procédure de droit commun prévue à l'article L. 342-20 du code de tourisme consiste, pour les communes délégantes, à grever les propriétés privées concernées de servitudes de passage. En contrepartie, les propriétaires peuvent bénéficier d'une indemnité ponctuelle si et seulement s'ils justifient d'un préjudice direct, matériel et certain¹⁶.

Or, une seule servitude frappe, à la demande de la commune de Demi-Quartier, un terrain situé sous la télécabine de la Princesse. Les autres propriétaires bénéficient d'indemnités et de forfaits saison gratuits, prévus par convention pour quelques-uns et sans droit écrit pour la plupart. Certains ont même négocié la réalisation de prestations en nature par la SEM.

Le conseil municipal de Megève approuve chaque année le barème des indemnités versées, calculées par hectare et selon la destination du terrain (bas de piste, pâturage, forêt, ...). Un forfait est également fixé par pylône et par mètre linéaire de survol. Ni la commune de Megève ni la SEM n'ont toutefois été en mesure de produire un recensement et une carte précis des terrains concernés et de leur surface. Elles ne sont donc ni l'une ni l'autre en mesure de vérifier l'assiette des indemnités.

De plus, le conseil municipal n'avait pas autorisé avant 2014 la distribution de forfaits gratuits aux propriétaires fonciers. Or, ceux-ci représentent les trois quarts du montant des avantages accordés par la SEM aux propriétaires. Les forfaits sont alloués sans nécessairement de lien avec la surface des terrains, le nombre de pylônes implantés ou tout autre critère objectif. Certains propriétaires ont ainsi menacé d'entraver le passage des skieurs afin d'obtenir davantage de forfaits à destination de leur famille voire de leurs descendants sur plusieurs générations.

En l'absence de convention de louage de chose, de bail ou de préjudice établis sur des critères objectifs, les avantages ainsi accordés par la SEM aux propriétaires fonciers constituent des libéralités.

Par ailleurs, la commune de Megève prend à sa charge les indemnités de piste versées aux propriétaires du massif de Rochebrune pour un montant annuel d'environ 60 k€, en vertu d'un accord historique. Celles-ci sont payées par la SEM mais circulent par un compte de tiers (c/ 467098) et n'apparaissent donc pas comme une charge dans ses comptes. En l'absence d'avenant à la convention régissant le massif de Rochebrune qui stipule que l'exploitant fait son affaire des indemnités de piste, il appartient donc à la SEM et non à la commune de supporter cette charge.

La SEM et accessoirement la commune de Megève ont accordé aux propriétaires fonciers pour près de 3,3 M€ d'avantages sur les quatre dernières années soit en moyenne 815 k€ par an, principalement sous la forme de forfaits saison gratuits représentant 2 à 3 % des journées

¹⁶ Article L. 342-24 du code de tourisme.

skieurs consommées chaque saison. La SEM verse ainsi l'équivalent de 5 % de son chiffre d'affaires à 230 propriétaires fonciers et à leurs familles.

Tableau 7 : L'indemnisation des propriétaires fonciers¹⁷

en €	2011/2012	2012/2013	2013/214	2014/2015	TOTAL
Indemnités pécuniaires	208 860	213 842	217 105	226 326	866 133
Forfaits gratuits retirés	687 537	565 836	570 738	566 609	2 390 720
Indemnisation totale	896 397	779 678	787 843	792 935	3 256 853
Part des forfaits dans l'indemnisation	77%	73%	72%	71%	73%

Sources : grands livres ; tableaux de suivi SEM ; calculs CRC

La chambre n'a pu étendre son analyse aux saisons précédentes faute de données fiables. Compte tenu des éléments produits et de la réduction des avantages tarifaires engagée en 2012, le niveau global d'indemnisation atteignait probablement au cours des saisons précédentes le montant de 900 k€ constaté en 2011/2012.

La chambre souligne que l'indemnisation des propriétaires fonciers dans les conditions actuelles n'est pas satisfaisante et rappelle que l'implantation des remontées mécaniques et le passage des pistes donnent en principe lieu à l'instauration de servitudes.

En réponse aux observations provisoires, le maire de Megève a indiqué avoir proposé aux propriétaires fonciers une remise à plat des conventions d'indemnisation pour en harmoniser les conditions. S'il écarte l'instauration de servitudes en raison de l'opposition des propriétaires, la chambre rappelle que ce mécanisme permet d'assurer la continuité du service public à un moindre coût pour les usagers comme pour les contribuables, tout en garantissant aux propriétaires une indemnisation s'ils justifient d'un préjudice matériel.

2.3.3- La cession aux deux principaux actionnaires de biens construits par la SEM

La SEM a pour objet principal l'installation et l'exploitation des remontées mécaniques ainsi que l'entretien du domaine skiable. Elle a toutefois développé des activités accessoires dans lesquelles elle a investi des sommes significatives, dans des conditions juridiques parfois aléatoires.

2.3.3.1- Le parking de Rochebrune

La SEM a construit en 2002 un parking de 400 places situé sous la gare de départ de la télécabine de Rochebrune, pour un montant total de 8,9 M€, à la demande de la commune de Megève afin d'améliorer l'accueil des skieurs. La construction et l'exploitation de l'équipement ont été confiées par la commune à la société dans le cadre d'un avenant à la convention de délégation de service public.

Or les deux parkings gérés par la SEM ont peu fait recette auprès des usagers. Leur exploitation présente un déficit d'environ 92 k€ par an hors charges indirectes. Le conseil municipal a en conséquence décidé le 25 juin 2012 de reprendre par anticipation le parking de Rochebrune en gestion directe afin d'alléger les charges d'exploitation de la SEM qui connaissait alors une situation financière fragile.

¹⁷ Les propriétaires fonciers bénéficient à quelques exceptions près de forfaits saison. L'avantage qui leur est octroyé a donc été valorisé en multipliant le nombre de titres qui leur ont été attribués par le prix du forfait saison.

L'équipement constituant un bien de retour aux termes de la convention de délégation, la SEM pouvait exiger de la commune une indemnité d'un montant égal à sa valeur nette comptable inscrite au bilan¹⁸. Celle-ci s'élevait à 5 663 133,07 € à la clôture de l'exercice 2011/2012.

La commune n'a cependant indemnisé la SEM qu'à hauteur de 4 M€ HT « *compte tenu de l'impact de cet équipement sur le compte d'exploitation de la société d'une part, de sa faible rentabilité d'autre part* ». Or, la circonstance que l'exploitation du parking était déficitaire ne pouvait justifier la minoration de l'indemnité¹⁹.

La SEM a ainsi construit en 2002 puis exploité à perte dix ans durant, à la demande de la commune de Megève, un équipement coûteux et accessoire à son objet social, que la commune a finalement repris en contrepartie d'une indemnité inférieure de 1,66 M€ à celle que la société pouvait exiger.

2.3.3.2- *Le parking du Mont d'Arbois*

La SFHM, filiale du groupe familial, y possède et exploite de nombreux terrains et biens immobiliers. Le Mont d'Arbois constituant l'un des secteurs du domaine skiable géré par la SEM, cette dernière y intervient en étroite synergie avec la SFHM, son deuxième actionnaire.

La commune de Megève a confié en 2007-2008 à la SEM la construction d'un parking souterrain de 300 places au pied des pistes du plateau du Mont d'Arbois, pour un montant de 7,3 M€ que la société a financé en souscrivant un contrat de crédit-bail d'un montant de 12,6 M€ assorti d'une avance preneur de 1,22 M€ produisant des intérêts capitalisés.

Les conditions de propriété du bien ont été longtemps incertaines. Le tréfonds appartient en effet à la SFHM, laquelle s'était engagée en 2007 à le céder à la SEM pour l'euro symbolique. Suite à la cession du crédit-bail par la SEM à la commune de Megève, celle-ci a engagé avec la SFHM la cession du tréfonds pour régulariser la situation.

En outre, à l'instar du parking de Rochebrune, le parking du Mont d'Arbois présentait un déficit d'exploitation. La commune de Megève a dans un premier temps allégé la charge qu'il représentait pour la SEM en concluant avec elle une « convention d'assistance à l'exploitation technique » le 29 octobre 2012. En échange d'un loyer de 100 k€ par an en contrepartie de la mise à disposition du parking par la société, elle assurait via sa régie des parkings l'exploitation de l'équipement. Par ce montage peu transparent, la SEM délégataire de service public a sous-traité l'exploitation du parking, prévue dans la convention de délégation, à l'autorité délégante qui lui avait confié cette mission.

Devant les difficultés financières persistantes rencontrées par la SEM, la commune de Megève a décidé de reprendre par anticipation l'exploitation du parking. Le transfert a été finalisé fin 2015 dans la perspective du rachat des parts communales de la SEM par la société Mont Blanc et Compagnie. Le parking du Mont d'Arbois constituait aux termes du contrat liant la SEM et la commune de Megève un bien de la concession qui devait retourner gratuitement à la seconde à la fin du contrat. Par l'avenant n° 9 en date du 3 novembre 2015, la commune et la SEM ont décidé de mettre fin par anticipation à son exploitation par le concessionnaire et de transférer l'équipement au concédant.

Le Conseil d'État a jugé que lorsqu'il est mis fin par anticipation aux obligations d'un contrat de concession, le transfert à la collectivité des biens indispensables au service public ouvrent droit pour le concessionnaire à une indemnité d'un montant maximal égal à la valeur nette comptable de ces biens et pouvant y être inférieur si les parties en conviennent²⁰. Ce principe

¹⁸ Voir CE ass., *Commune de Douai*, 21 décembre 2012, n° 342788.

¹⁹ Voir CE, *Société Domaine Portes des Neiges*, 4 mai 2015, n° 383208.

²⁰ Voir CE ass., *Commune de Douai*, 21 décembre 2012, n° 342788.

vaut également lorsque les biens ont été construits et financés par l'intermédiaire d'un crédit-bail.

À Megève, la SEM, la commune et le crédit-bailleur ont convenu dans une convention du 20 février 2008 que le transfert du crédit-bail de la SEM à la commune n'ouvrirait pas de droit à indemnité à la seconde, l'obligation d'honorer les dernières échéances du contrat étant transférée à la commune. Cette dernière a ainsi récupéré le crédit-bail le 15 novembre 2015, en application de la convention tripartite.

Au Mont d'Arbois comme à Rochebrune, la SEM a donc supporté dans des conditions coûteuses la réalisation et l'exploitation d'équipements souhaités par la commune de Megève et la SFHM mais que celles-ci n'avaient pas les moyens ou la volonté d'assurer. Elle a ainsi fragilisé davantage sa situation financière, notamment en souscrivant un crédit-bail particulièrement onéreux.

2.3.3.3- *Le chalet de la garderie du Mont d'Arbois*

Le projet de réalisation du parking du Mont d'Arbois comprenait la construction d'un chalet multi-activités sur la butte dans laquelle est creusé le parking. Ce chalet de 230 m² inclut la sortie de l'ascenseur du parking mais également des bureaux d'une filiale de la SFHM, le secrétariat du club de golf de la SFHM, l'été, remplacé l'hiver par une garderie de l'École du ski français.

Seule l'activité de garderie a été présentée par la direction au conseil d'administration de la SEM, qui lui a donné les pleins pouvoirs pour conduire la réalisation d'un espace d'accueil pour les enfants de ses clients, à l'intersection des télécabines structurantes de Rocharbois et du Mont d'Arbois.

Le chalet a été bâti sur un terrain appartenant à la SFHM qui, contrairement à ce qu'elle a indiqué à la chambre, s'était engagée par courrier de son président directeur général en date du 6 novembre 2007 à céder le terrain à la commune de Megève pour l'euro symbolique. Les deux sociétés ont finalement conclu un protocole d'accord le 11 juillet 2008 par lequel la SFHM autorise expressément la SEM à construire le chalet sur son terrain sous la réserve de la constitution d'une société civile immobilière qui s'en porterait acquéreur. La SFHM et la SEM avaient ainsi manifesté l'intention d'en devenir co-propriétaires.

La SEM a construit le bâtiment pour un coût total de 621 845 € HT mais la société civile immobilière n'a jamais été constituée et l'achèvement des travaux n'a jamais été déclaré en mairie en méconnaissance des dispositions de l'article R. 462-1 du code de l'urbanisme. Les présidents directeurs généraux de la SEM et de la SFHM n'ont pas été en mesure d'expliquer cette situation. Les représentants des deux sociétés, l'avocat et le notaire de la SEM ont pourtant échangé jusqu'en mars 2013 sur les modalités de constitution de la société.

La SEM a pourtant enregistré la cession du chalet en 2010 et comptabilisé une facture à établir dans l'attente de réaliser la vente à la société civile immobilière. En l'absence de constitution de cette dernière, cette facture à établir est demeurée dans les comptes sociaux jusqu'en 2015. Le bien n'a ainsi jamais été amorti. Il ne figurait d'ailleurs pas à l'actif de la SEM jusqu'à la clôture des comptes de l'exercice 2014/2015 intervenue le 30 avril 2015, date à laquelle il a été intégré au patrimoine social dans la perspective de sa vente.

Le chalet a donc été construit et utilisé dans un vide juridique. La conclusion de baux avec les occupants et le paiement de loyers étant subordonnés aux termes du protocole à la constitution de la SCI, le chalet a été depuis sa construction occupé gratuitement et sans titre par la SFHM, le club de golf géré par la Société d'Exploitation de l'Hôtel Tourist Mont d'Arbois (SEHTMA – filiale SFHM) et la garderie gérée par l'École du ski français.

Le conseil d'administration de la SEM réuni le 28 septembre 2015 a finalement décidé de céder le bâtiment à la SFHM au prix de 150 k€ HT, soit le quart du montant des travaux de construction. Ce prix constitue la somme maximale que cette dernière consentait à déboursier, compte tenu notamment de la servitude maintenue au bénéfice de la commune de Megève pour le fonctionnement de l'ascenseur du parking.

Or, l'article 555 du code civil dispose que tout ouvrage réalisé par un tiers au propriétaire du terrain revient de droit à ce dernier à la condition qu'il rembourse au constructeur de l'ouvrage le montant de l'augmentation de valeur du terrain ou celui des travaux. Le protocole du 11 juillet 2008 écartait l'application de ces dispositions mais stipulait également que ses conditions de réalisation « *sont convenues et acceptées sous la condition de la constitution entre les parties d'une société civile immobilière et ce au plus tard le 31 décembre 2010* ». Ainsi, contrairement à ce que soutient la SFHM, le protocole était devenu caduc au 1^{er} janvier 2011 en l'absence de constitution de la SCI. Les dispositions du code civil régissant la propriété des constructions sur le sol d'autrui s'appliquaient donc au chalet de la garderie du Mont d'Arbois dès lors que les conditions n'étaient pas remplies pour que le protocole entre en vigueur²¹.

La SEM aurait donc pu exiger de la SFHM un prix correspondant à la valeur actualisée du terrain bâti ou des travaux de construction, soit au moins 622 k€. Alertée au cours de l'instruction conduite par la chambre, la SEM a cependant persisté et informé la SFHM qu'en tout état de cause elle ne souhaitait plus gérer de garderie en ces lieux. La commune de Megève a, pour sa part, renoncé à faire valoir l'engagement de cession à l'euro symbolique pris par la SFHM en 2007, par courrier du 30 octobre 2015.

Il résulte aujourd'hui de cette opération que la SEM a dépensé 622 k€ pour faire construire un bâtiment principalement utilisé par la SFHM et ses filiales, que les exploitants ont occupé sans titre légal et dont la SEM n'a retiré aucun fruit pendant six ans en l'absence de tout loyer versé, avant de le céder à un prix quatre fois inférieur au coût de sa construction et en tout état de cause nettement inférieur à sa valeur vénale.

La SFHM, qui a *in fine* récupéré la pleine propriété du bien pour un prix très faible, ressort donc comme le principal bénéficiaire de l'opération.

3- LA FIABILITE DES COMPTES SOCIAUX

Les procédures comptables applicables aux sociétés d'économie mixte relèvent du Plan Comptable Général (PCG). L'exercice comptable court du 1^{er} mai au 30 avril. Les méthodes comptables employées par la société sont demeurées inchangées jusqu'en 2014²².

3.1- Le provisionnement des risques financiers

Selon le principe d'indépendance des exercices, les produits et les charges de la société sont comptabilisés au fur et à mesure qu'ils sont acquis ou qu'ils sont engagés et enregistrés dans les états financiers de la période concernée. Ils doivent pour ce faire être évalués sur la base d'appréciations prudentes pour éviter le risque de transfert, sur des périodes à venir, d'incertitudes présentes susceptibles de grever le patrimoine et le résultat de la société.

²¹ L'article 555 du code civil n'est applicable qu'en l'absence de convention valable réglant le sort des biens (Cass. civ. 3^e, 6 novembre 1970).

²² Les charges d'entretien correspondant aux « grandes visites » ne sont plus immobilisées et amorties sur la durée de validité des dites visites mais directement comptabilisées dans les charges d'entretien, lesquelles font l'objet de dotations annuelles de provisions pour grandes visites. Les immobilisations sont comptabilisées à leur coût d'acquisition et font l'objet d'amortissements pour dépréciation. Les stocks sont évalués en FIFO (First In First Out) et au coût d'approvisionnement.

Lorsqu'une charge est générée mais reste incertaine quant à son montant ou à son échéance, elle doit faire l'objet d'une provision qui constitue une dépense obligatoire même en l'absence de bénéfice²³.

3.1.1- Le litige du « Petit Montagnon »

La SEM a peu provisionné les risques auxquels elle s'était exposée jusqu'à l'exercice 2012/2013, au cours duquel elle a constitué une dotation de 627 784 € concernant le litige dit du « Petit Montagnon ».

Tableau 8 : Les provisions pour risques (en €)

Nature comptable	Libellé	2008 /2009	2009 /2010	2010 /2011	2011 /2012	2012 /2013	2013 /2014	2014 /2015
151	Provisions pour risques	128 700	0	0	136 792	644 576	855 947	1 250 000

Source : comptes sociaux

La SEM a été assignée devant le tribunal de grande instance de Bonneville par les copropriétaires d'un chalet jouxtant le parking de Rochebrune, au motif qu'elle n'avait pas respecté la servitude de *non aedificandi* qui grevait un terrain sur lequel elle avait effectué des travaux de terrassement et de remblai lors de la construction du parking.

Par jugement du 25 mai 2007, le tribunal a condamné la société à remettre en état la parcelle, sous astreinte. Cette condamnation a été confirmée par la cour d'appel de Chambéry le 10 mars 2009 puis par la cour de cassation le 24 novembre 2010.

La SEM n'a toutefois constitué aucune provision, que ce soit pour couvrir le montant des travaux ou celui de l'astreinte en cas d'inexécution de la décision. Le commissaire aux comptes n'a émis aucune réserve sur ce point dans ses rapports annuels successifs. Il n'a alerté la présidente directrice générale que le 31 juillet 2012, soit cinq ans après la naissance du risque et près de deux ans après la condamnation définitive de la SEM. Il y évaluait le coût total de sortie du litige à 2,77 M€.

Saisi par les propriétaires, le juge de l'exécution du tribunal de Bonneville a liquidé l'astreinte par jugement du 20 septembre 2012 et condamné la SEM à verser à ce titre 598 200 €. Acquittée le 25 octobre 2012, cette somme a été directement constatée en charge exceptionnelle dans les comptes de la SEM.

Par ailleurs, suite à la cession du parking à la commune de Megève le 5 décembre 2012, la SEM a constitué une provision de 627 784 € afin de couvrir le montant d'éventuelles astreintes supplémentaires ainsi que le coût de la remise en état du tènement, qui demeurent à sa charge aux termes de l'acte de vente.

La SEM a ainsi supporté une charge de 1,23 M€ sur le seul exercice 2012/2013 à raison du litige du petit Montagnon, alors qu'elle aurait dû provisionner le risque afférent dès 2007 pour étaler la charge.

La provision a été portée à 1,04 M€ en 2015 par une dotation complémentaire de 413 883 € pour anticiper le coût des travaux de remise en état qui incombent à la société. La commune de Megève a finalement soldé le litige en novembre 2015 et conclu un accord à l'amiable avec les propriétaires du Petit Montagnon, prévoyant le versement d'une indemnité de 625 k€. Il conviendra donc désormais de reprendre les provisions constituées afin de couvrir ce risque.

²³ Articles 121-4, 321-4, 322-2, 322-8 et 322-3 PCG.

3.1.2- Les engagements de retraite

La SEM a contracté à l'égard de ses salariés des engagements en matière de pension, de compléments de retraite, d'indemnités et d'allocations en raison du départ à la retraite de certains d'entre eux, ou des avantages similaires.

L'article L. 123-13 du code de commerce lui impose d'indiquer ces engagements en annexe des comptes sociaux et lui ouvre la faculté de constituer des provisions afin d'anticiper et des couvrir ces engagements, pratique que l'article 335-1 du plan comptable général considère comme une méthode préférentielle.

L'annexe des comptes sociaux 2014/2015 de la SEM évalue ces engagements à 1 300 324 €. Or, la société n'a imprudemment constitué aucune provision en prévision de leur mise en œuvre.

3.2- La valorisation des participations au sein de la SEM des Portes du Mont-Blanc

La SEM des remontées mécaniques de Megève détient 16,31 % de la SEM des Portes du Mont Blanc qui exploite le domaine skiable du massif du Jaillot, situé sur le territoire des communes de Megève, Combloux, Cordon, La Giettaz, Demi-quartier et Sallanches. Elle possédait 22 % du capital début 2011 puis a progressivement dilué sa participation.

Ses titres représentent une valeur d'achat de 1 505 509 €. La SEM des remontées mécaniques les a régulièrement dépréciés en rapportant la part du capital qu'elle détient au montant des capitaux propres de la SEM des Portes du Mont Blanc. Le solde du compte de dépréciation atteignait ainsi en 2014, 583 688 €, dont il résultait une valeur résiduelle des titres de 921 821 €. Or, une étude commandée par la commune de Megève en juillet 2015 et se fondant également sur les perspectives économiques futures de la société, a estimé la valeur des titres à 164 000 € soit 757 821 € de moins que leur valeur comptable alors inscrite au bilan.

La SEM de Megève a par ailleurs consenti en 2006 un prêt à la SEM des Portes du Mont Blanc sous la forme d'un compte courant d'associé, pour un montant qui s'élevait en 2015 à 1 175 079 €. Elle n'a enregistré depuis aucun remboursement alors qu'une telle avance doit en principe être temporaire. L'ordonnateur a demandé le 21 septembre 2015 son remboursement immédiat à la SEM des Portes du Mont Blanc qui en a demandé l'étalement sur dix ans, ce que la SEM de Megève a initialement refusé.

En réaction, la SEM de Megève a constitué deux provisions à la clôture de ses comptes 2014/2015 :

- ♦ l'une de 757 821 € pour déprécier la valeur des titres qu'elle détient dans la SEM des Portes du Mont Blanc à hauteur de leur évaluation réalisée en juillet 2015 ;
- ♦ l'autre de 1 175 079 € pour constater la perte de valeur totale du compte courant d'associé résultant de l'impossibilité d'obtenir son remboursement.

S'agissant des titres détenus par la SEM de Megève, la chambre constate que l'intervention d'un cabinet indépendant a abouti à réduire significativement la valeur de cet actif et s'étonne que le commissaire aux comptes ait certifié sans réserves les comptes de l'exercice 2014/2015 alors même que la dépréciation constatée déjouait l'évaluation des titres réalisée jusqu'alors et certifiée par lui.

S'agissant du compte courant d'associé, la SEM a effectué une première diligence formelle tendant à son remboursement le 21 septembre 2015 soit un mois seulement avant la constatation dans les comptes de son irrécouvrabilité. L'ordonnateur de la SEM des Portes du Mont Blanc a en outre indiqué en réponse qu'il acceptait de procéder au remboursement du

compte à condition de l'étaler sur dix ans. La chambre estime en conséquence qu'il existait une forte probabilité que la SEM de Megève recouvre ses fonds et qu'il n'y avait dès lors pas lieu de déprécier le compte courant de l'intégralité de sa valeur. La société aurait pu constituer une provision pour dépréciation partielle afin de tenir compte de l'étalement du remboursement du compte courant, qui doit en principe être remboursé intégralement lorsque le détenteur le demande²⁴, et ainsi refléter sa liquidité réduite. D'autant que la présidente directrice générale alors en fonction comme son homologue de la SEM des Portes du Mont Blanc ont indiqué en réponse aux observations provisoires s'accorder sur un remboursement par la seconde de la moitié du capital du compte courant.

La chambre souligne que dans les deux cas les dépréciations constatées ont diminué l'actif de la SEM de Megève dans un contexte de rachat de la société par la Compagnie du Mont Blanc au 1^{er} décembre 2015. Elles apparaissent favorables à la SEM Megève Développement qui à cette occasion a acquis les titres et le compte courant pour une valeur réduite.

3.3- La traçabilité des forfaits gratuits et remisés

La SEM distribue chaque année un nombre important de forfaits de remontées mécaniques gratuits qui ne figurent pas en comptabilité. Ils représentent selon les années entre 5 % et 10 % du nombre total des journées skieurs du domaine.

Tableau 9 : Journées skieurs gratuitement distribuées par la SEM

	2008 /2009	2009 /2010	2010 /2011	2011 /2012	2012 /2013	2013 /2014	2014 /2015
Nombre de journées skieurs	819 000	776 024	724 893	797 986	821 358	782 363	736 092
Dont gratuits (hors enfants de - de 5 ans)	72 213	78 632	63 868	58 151	37 586	39 454	39 838
Part des forfaits gratuits	9%	10%	9%	7%	5%	5%	5,4%

Sources : données Recettes brutes Skidata ; rapports annuels

Ces forfaits gratuits sont simplement tracés dans le logiciel de caisse. Leur montant total n'est pas suivi par la SEM mais il peut approximativement être évalué entre 870 k€ (saison 2013/2014) et 1,73 M€ (saison 2009/2010) par an²⁵, soit 5 % à 10 % du chiffre d'affaires total de la société.

La gratuité ne dispense toutefois pas la SEM de faire apparaître l'opération dans ses comptes. Elle devrait ainsi comptabiliser en produit de prestation de service (c/ 706) la valeur faciale du forfait accordé et en rabais, remises et ristournes (c/ 7096) le montant de la remise, identique à la valeur faciale s'il s'agit d'une gratuité.

Or, ces forfaits gratuits n'apparaissent d'aucune manière dans les comptes de la SEM. Le montant du compte « 7096 – Rabais, remises et ristournes sur prestations de services » n'a ainsi jamais excédé 193 k€ jusqu'en 2012. À compter de la saison 2012/2013, la SEM a procédé à la comptabilisation des forfaits accordés aux moniteurs de ski, qui bénéficient de près de 20 % des gratuits, ce qui explique l'augmentation du solde du compte.

²⁴ Voir par exemple Cass. Com., 14 février 2006, n° 04-14854.

²⁵ Approximation obtenue par le produit du nombre total de journées skieurs gratuites et de la recette moyenne constatée par journée skieur.

Tableau 10 : Rabais, remises, ristournes sur prestations de service comptabilisées (en €)

Nature comptable	Libellé	2008 /2009	2009 /2010	2010 /2011	2011 /2012	2012 /2013	2013 /2014	2014 /2015
7096	Rabais, remises, ristournes sur prestations de service	115 613	125 452	124 862	192 308	497 484	535 903	235 970

Source : comptes sociaux

La comptabilisation de l'avantage ainsi attribué aux moniteurs de ski a conduit la commune de Megève à adopter le 4 novembre 2014 une délibération formalisant les tarifs spéciaux et substituant à la gratuité un tarif préférentiel pour les moniteurs, ce qui a conduit à diviser par deux les remises accordées en 2014/2015.

Les autres forfaits gratuitement distribués par la SEM, dont la chambre évalue le montant total à 1,25 M€ par an en moyenne depuis 2008, demeurent toutefois absents de ses comptes. De ce fait, l'attribution et le volume des forfaits distribués par la direction demeurent opaques pour les administrateurs, les actionnaires et les communes délégantes à qui il revient d'approuver les tarifs, y compris les tarifs préférentiels.

4- L'ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIERE

4.1- Les performances financières

4.1.1 Le chiffre d'affaires

Si les recettes commerciales de la SEM ont été consolidées par une réorganisation de la grille tarifaire et une augmentation du prix des forfaits, elles demeurent inférieures au potentiel commercial de la société en raison du nombre de gratuités et de remises accordées, d'un important manque à gagner résultant de la répartition du chiffre d'affaires au sein de l'espace Évasion Mont Blanc et d'une valorisation insuffisante du patrimoine.

4.1.1.1 La tendance globale

Avec un chiffre d'affaires de 16,1 M€ en 2015, la SEM des Remontées Mécaniques de Megève se classe en 17^{ème} position des exploitants de stations françaises et génère 1,6 % du chiffre d'affaires global des cent principaux exploitants français.

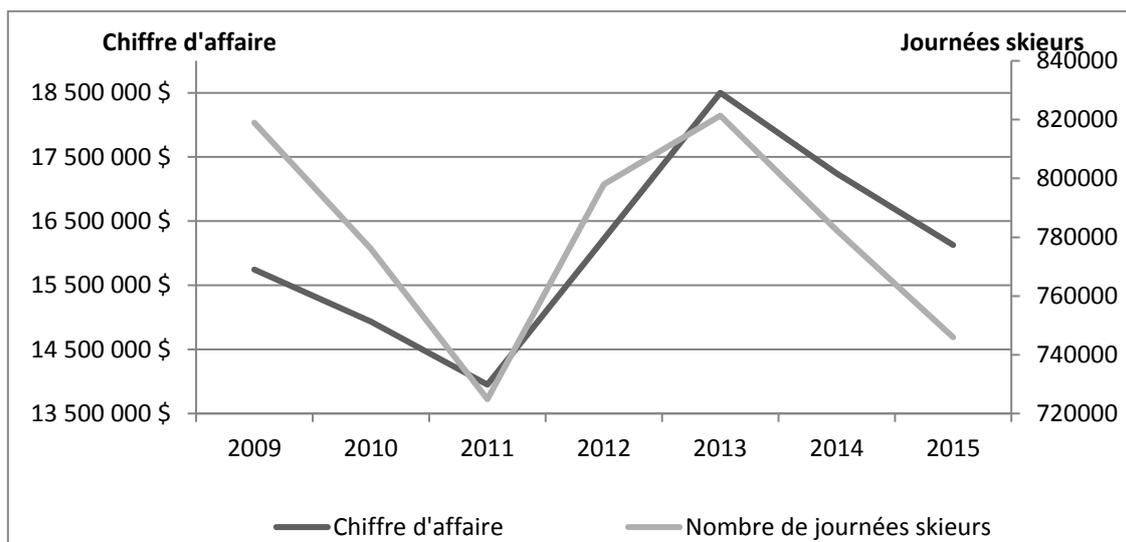
Tableau 11 : Chiffre d'affaire

en k€	2008 /2009	2009 /2010	2010 /2011	2011 /2012	2012 /2013	2013 /2014	2014 /2015
Ventes de marchandises	183	170	129	31	23	20	39
+ Ventes de biens et services	15 564	14 762	13 821	16 192	18 479	17 224	16 087
= Chiffre d'affaires total	15 746	14 932	13 950	16 223	18 502	17 244	16 126

Source : comptes sociaux 2009 - 2015

Le chiffre d'affaires est principalement constitué des ventes des titres de transport (forfaits de remontées mécaniques) qui ont fortement varié en fonction de l'enneigement. Il a atteint en 2012/2013, meilleure saison de la période, un niveau supérieur d'un tiers à celui enregistré en 2010/2011. L'évolution erratique du chiffre d'affaires coïncide ainsi avec celle de la fréquentation du domaine skiable.

Figure 1 : Évolution comparée de l'activité et du chiffre d'affaires



Source : comptes sociaux 2009 – 2015 ; données SkiData

Hormis l'aléa climatique et son impact sur la fréquentation du domaine skiable, trois facteurs influent sur le niveau du chiffre d'affaires : la politique tarifaire, les gratuités et remises accordées et la répartition des recettes commerciales au sein de l'espace Évasion Mont Blanc.

4.1.1.2 L'impact des augmentations tarifaires

Depuis 2008, les augmentations tarifaires ont soutenu le montant des recettes commerciales. Elles ont contribué à hauteur de 1,65 M€ à la progression du chiffre d'affaires, alors que la variation de la fréquentation résultant notamment des conditions d'enneigement a eu une incidence négative de 1,24 M€.

Tableau 12 : Incidence de la fréquentation et des tarifs sur le chiffre d'affaires

	2008 /2009	2009 /2010	2010 /2011	2011 /2012	2012 /2013	2013 /2014	2014 /2015	Cumul
Chiffre d'affaire (en k€)	15 746	14 932	13 950	16 223	18 502	17 244	16 126	N/A
Nombre de journées skieurs hors gratuités	746 787	697 392	661 025	739 835	783 772	742 909	696 254	N/A
Recette moyenne par journée skieur, hors gratuités (en €)	21,1	21,4	21,1	21,9	23,6	23,2	23,2	N/A
Variation du chiffre d'affaires (en k€)	N/A	- 814	- 982	2 273	2 279	- 1 258	- 1 118	380
<i>Dont effet prix et mix (hors impact des gratuités)</i>	<i>N/A</i>	<i>227</i>	<i>- 203</i>	<i>610</i>	<i>1 316</i>	<i>- 294</i>	<i>- 8</i>	<i>1 648</i>
<i>Dont effet volume</i>	<i>N/A</i>	<i>- 1 042</i>	<i>- 779</i>	<i>1 663</i>	<i>963</i>	<i>- 965</i>	<i>- 1 083</i>	<i>- 1 241</i>

Sources : données Recettes brutes SkiData et comptes sociaux

La SEM a ainsi consolidé ses recettes bien qu'elles aient évolué de façon erratique compte tenu de l'aléa climatique. A fréquentation similaire, le chiffre d'affaires généré en 2012/2013 s'est avéré supérieur de 18 % à celui de la saison 2008/2009.

Elle a recouru à deux leviers tarifaires : l'augmentation régulière des prix tout au long de la période sous contrôle²⁶ et la réorganisation de la grille tarifaire.

Les tarifs des remontées mécaniques de l'espace Évasion, dans lequel s'inscrit la SEM, ont augmenté de 30 % en moyenne en sept ans et ce à un rythme régulier. Tous les produits sont concernés.

²⁶ En sus des hausses de TVA intervenues en 2012 et 2014.

Tableau 13 : Grille tarifaire

en €	2008 /2009	2009 /2010	2010 /2011	2011 /2012	2012 /2013	2013 /2014	2014 /2015	2015 /2016	Evolution
Forfait journée	35,50	36,50	37,50	39,50	41,50	43	43,50	45	+ 27%
Forfait semaine (6 jours)	171	176	179,50	189	195	205	209	225	+ 32%
Forfait saison	642	661	674	711	732	762	773	835	+ 30%

Source : délibérations tarifaires communales

Megève attirant une clientèle aisée, cette politique tarifaire n'a pas généré d'effet d'éviction et la SEM bénéficie d'une faible élasticité de la fréquentation au prix. L'espace Évasion a sensiblement augmenté ses tarifs semaine (+ 7,6 %) et saison (+ 8 %) pour la saison 2015/2016, lesquels avoisinent désormais ceux de ses concurrents directs (Flaine, Chamonix, Morzine-Avoriaz-Les Gets et La Clusaz) tout en restant attractifs. La politique commerciale conduite sur Megève tout au long de la période sous contrôle a ainsi davantage consisté en un rattrapage tarifaire.

Tableau 14 : Positionnement du domaine Évasion par rapport à ses concurrents directs (tarifs 2015/2016)

en €	Grand massif (Flaine)	Les Aravis (La Clusaz)	Portes du Soleil (Morzine-Avoriaz)	Chamonix	Évasion (Megève)
Forfait journée	45,50	36	49,50	49	45
Forfait semaine (6 jours)	237	203	247,50	246	225
Forfait saison	960	810	900	960	835

Source : grilles tarifaires commerciales

La SEM a par ailleurs refondu sa grille tarifaire en 2012/2013 afin de contraindre les usagers à acheter le titre Évasion. Elle a mis fin à la commercialisation des forfaits sectoriels par massif (Rochebrune, Mont d'Arbois et Megève) pour ne plus proposer que le forfait Évasion. Ce dernier étant plus onéreux, il en a mécaniquement résulté une progression de la recette par journée skieur et, partant, du chiffre d'affaires.

L'harmonisation des offres commerciales entre les différents exploitants de l'espace Évasion s'est achevée en 2015 par la suppression du forfait « Saint-Gervais-Megève » que proposait encore l'exploitant du domaine de Saint-Gervais.

Chaque année, les exploitants des domaines skiables de l'espace Évasion se réunissent en février-mars afin d'élaborer un projet de grille tarifaire pour la saison suivante. Ce projet est par la suite soumis aux autorités délégantes et au besoin modifié en fonction de leurs remarques. Les conseils municipaux adoptent alors les tarifs définitifs, généralement au mois de juin.

Grâce à ces diverses mesures, la SEM a augmenté de deux euros (+ 10 %) la recette moyenne par journée skieur entre 2008 et 2015, améliorant ainsi l'efficacité de sa politique commerciale. Celle-ci demeure toutefois pénalisée par l'ampleur des gratuités et remises accordées.

4.1.1.3 L'impact des gratuités et remises

Les forfaits gratuitement accordés²⁷ ont représenté 7,3 % du total des journées skieurs commercialisées entre 2008 et 2015, pour un montant cumulé que la chambre estime à 8,6 M€.

²⁷ Hors gratuité pour les enfants de moins de 5 ans.

Tableau 15 : Manque à gagner des forfaits gratuits²⁸

	2008 /2009	2009 /2010	2010 /2011	2011 /2012	2012 /2013	2013 /2014	2014 /2015	TOTAL
Chiffre d'affaire en € (A)	15 746 380	14 931 921	13 950 217	16 222 996	18 502 173	17 243 974	16 125 693	112 723 354
Journées skieurs payantes (B)	746 787	697 392	661 025	739 835	783 772	742 909	696 254	5 067 974
Recette moyenne par journée skieur payante en € (C= B/A)	21,1	21,4	21,1	21,9	23,6	23,2	23,2	s. o.
Journées skieurs gratuites (D)	72 213	78 632	63 868	58 151	37 586	39 454	39 838	389 742
Manque à gagner des gratuits (C x D)	1 523 694	1 682 725	1 347 615	1 273 507	887 030	915 333	924 242	8 554 146

Source : données SkiData ; comptes sociaux ; calculs CRC

Sur la même période, les seules remises comptabilisées ont atteint 1,83 M€, auquel il convient d'ajouter environ 150 k€ de remises accordées chaque année aux actionnaires.

La comptabilisation de l'ensemble des gratuits et remises accordées aboutit à un manque à gagner total pour la société que la chambre estime à au moins 1,5 M€ par an soit 11 M€ sur sept ans.

Tableau 15 : Manque à gagner total résultant des avantages tarifaires

en €	2008 /2009	2009 /2010	2010 /2011	2011 /2012	2012 /2013	2013 /2014	2014 /2015	TOTAL
Manque à gagner des gratuits	1 523 694	1 682 725	1 347 615	1 273 507	887 030	915 333	924 242	8 554 146
Rabais, ristournes et remises comptabilisées	115 613	125 452	124 862	192 308	497 484	535 903	235 970	1 827 592
Remises accordées aux actionnaires	n.c.	n.c.	n.c.	151 738	147 319	153 084	171 707	623 848
(=) Manque à gagner total	1 789 307	1 958 177	1 622 477	1 617 553	1 531 833	1 604 320	1 331 919	11 005 586

Source : données SkiData ; comptes sociaux ; calculs CRC

Le prix effectif de la journée de ski en France atteint en moyenne deux tiers du plein tarif journalier. Ce ratio tient compte de la dégressivité des tarifs selon la durée du forfait acheté ainsi que des gratuits et remises accordées. Or, la recette moyenne par journée skieur, gratuits comprises sur le domaine géré par la SEM de Megève a représenté à peine plus de la moitié du plein tarif depuis 2008.

²⁸ Les forfaits gratuits peuvent prendre la forme de titres journaliers, hebdomadaires ou saison, et donner accès à tout ou partie du domaine. Pour tenir compte de cette diversité des situations, la chambre a estimé le manque à gagner qu'ils ont représenté en appliquant au nombre de journées skieurs gratuites la recette moyenne générée par journée skieur payante.

Tableau 16 : Impact relatif des gratuits à Megève

en €	2008 /2009	2009 /2010	2010 /2011	2011 /2012	2012 /2013	2013 /2014	2014 /2015
Chiffre d'affaire (A)	15 746 380	14 931 921	13 950 217	16 222 996	18 502 173	17 243 974	16 125 693
Journées skieurs totales (B)	819 000	776 024	724 893	797 986	821 358	782 363	745 991
Recette moyenne par journée skieur (A/B)	19,2	19,2	19,2	20,3	22,5	22,0	21,6
Prix du forfait plein tarif journée	35,50	36,50	37,50	39,50	41,50	43	43,50
Recette journée / plein tarif	54%	53%	51%	51%	54%	51%	50%

Source : données Recettes brutes SkiData, comptes sociaux et données statistiques nationales DSF.

Ces avantages tarifaires fragilisent donc le chiffre d'affaires de la société. Son impact exact reste toutefois difficile à évaluer dans la mesure où tous les bénéficiaires n'auraient pas nécessairement fréquenté le domaine et, partant, acheté un forfait en l'absence de remise ou de gratuité. Si l'effet d'éviction n'est pas automatique, les gratuits et remises n'en constituent pas moins une évasion significative de chiffre d'affaires. D'autant que les bénéficiaires sont pour l'essentiel des mégévans de souche ou d'adoption, ou des habitants des communes voisines (propriétaires fonciers, moniteurs de ski, restaurateurs, actionnaires, etc.) qui fréquentent habituellement le domaine skiable.

Nombre de locaux bénéficient ainsi d'un accès gratuit ou préférentiel au domaine skiable de leur commune, dont les charges d'entretien sont supportées par les clients extérieurs qui s'acquittent du plein tarif.

Cette politique généreuse de gratuités et de remises minore par ailleurs la taxe sur les remontées mécaniques perçue par les communes de Megève, Saint-Gervais et Demi-Quartier, qui est assise sur le chiffre d'affaires des recettes de billetterie liées aux remontées mécaniques concédées.

4.1.1.4 La répartition du chiffre d'affaires de l'espace Evasion Mont Blanc

Le domaine skiable de Megève s'inscrit dans l'espace Evasion Mont Blanc, accord commercial conclu avec les domaines de Saint-Gervais, Combloux, La Giétaz, Cordon, Les Contamines et Saint-Nicolas-de-Véroce. En vertu de cet accord, les skieurs qui s'acquittent du forfait Evasion ont accès à l'ensemble des domaines.

La diversité des exploitants au sein de cet espace nécessite toutefois de coupler l'accord commercial avec un accord de répartition des bénéfices afin que les recettes commerciales soient ventilées entre eux proportionnellement à la fréquentation des différents domaines. Un skieur peut par exemple acheter son forfait à Saint-Gervais mais fréquenter principalement le domaine skiable de Megève. La recette encaissée a dès lors vocation à couvrir en priorité les charges engagées pour aménager et entretenir le domaine mégévan.

Cette problématique concerne principalement les domaines de Megève et de Saint-Gervais, connectés par plusieurs téléportés qui desservent les crêtes du Mont d'Arbois. Les exploitants des deux domaines, dont la SEM des remontées mécaniques de Megève, ont conclu le 9 juillet 1999 un accord oral mettant à la charge de l'exploitant mégévan un reversement de 3 % du chiffre d'affaires généré sur Saint-Gervais à l'exploitant de ce dernier domaine. Cet accord n'a été avalisé ni par le conseil d'administration de la SEM ni, a fortiori, par le conseil municipal des communes délégantes.

Conclu pour une période de trois ans, l'accord a été systématiquement reconduit alors que les sociétés concernées se sont équipées dès 2001 d'un logiciel de comptabilisation et de lecture des forfaits. Or, l'exploitation de ces données leur permet de tracer précisément au sein de

l'espace Évasion Mont Blanc chaque forfait selon son lieu d'achat, et ainsi de calculer automatiquement une clé de répartition des recettes entre les différents domaines fondée sur leur fréquentation effective.

La SEM des remontées mécaniques de Megève a ainsi versé chaque année jusqu'en 2012 une somme d'environ 300 k€ aux exploitants du domaine de Saint-Gervais, soit près de 2 % de son chiffre d'affaires.

Tableau 17 : Répartition Évasion Mont Blanc avec Saint-Gervais (hiver)

<i>en €</i>	2008 /2009	2009 /2010	2010 /2011	2011 /2012	2012 /2013	2013 /2014	2014 /2015
Reversement au bénéfice des exploitants de Saint-Gervais	319 873	320 504	284 477	340 136	0	0	0

Sources : grands livres

Par courrier du 12 novembre 2012 adressé au président de la STBMA, la présidente directrice générale de la SEM a dénoncé l'accord de 1999 à la suite d'une analyse des données informatiques de fréquentation des équipements, qui établissait selon elle que la répartition aurait à l'inverse dû bénéficier à Megève. Aucun nouvel accord de répartition n'a été conclu depuis, chaque exploitant conservant les recettes commerciales générées sur sa zone de chalandise.

4.1.1.5 La valorisation du patrimoine

La SEM des remontées mécaniques de Megève dispose d'un patrimoine immobilier dont elle tire un revenu en le louant, principalement à des commerçants. Cette activité lui a rapporté 200 k€ en 2014/2015.

Elle exige toutefois des occupants des loyers rarement supérieurs à 50 €/m² alors que le prix moyen d'un local commercial à Megève s'élève au moins à 261 €/m², celui d'un local d'habitation à 144 €/m² et celui d'une terrasse à 59 €/m². Par comparaison, le loyer annuel appliqué par la SFHM pour la location d'un magasin de ski d'une centaine de m² à proximité immédiate d'une télécabine s'élève à 23,5 k€ HT soit un prix d'environ 235 €/m².

Si la faiblesse des loyers s'explique en partie par l'ancienneté des baux en vigueur, la société n'en a pas assuré une gestion active pour les rapprocher du prix du marché dès que les conditions de déplaçonnement prévues à l'article L. 145-34 du code de commerce étaient réunies : soit lors de leur renouvellement au motif que les facteurs locaux de commercialité avaient changé à Megève, soit après que leur durée ait atteint douze ans par tacite reconduction. Elle a effectué une seule demande en ce sens auprès le tribunal de grande instance de Bonneville le 21 juillet 2014, que celui-ci a rejetée au motif que la SEM avait laissé le bail se reconduire tacitement et que celui-ci n'avait pas atteint la durée de douze ans.

La SEM a ainsi négligé un levier d'optimisation de son chiffre d'affaires, dont la chambre estime qu'il aurait pu lui rapporter jusqu'à 530 k€ supplémentaires par an.

4.1.2 Les charges de gestion

4.1.2.1 Les achats de fournitures et de services

Les achats et charges externes de la SEM ont été régulés autour de 4,8 M€ par an entre 2008 et 2015. L'augmentation de dépenses telles que les assurances (+ 22 %), les honoraires (+ 21 %), les indemnités de pistes (+ 16 %) et le système informatique en raison de l'installation du nouveau système billettique (+ 329 %), a été compensée par la diminution des dépenses de publicité (- 40 %) et des charges d'entretien des parkings (- 50 %)

consécutivement au transfert du parking de Rochebrune et à la prise en charge par la commune de Megève d'une partie de l'exploitation du parking du Mont d'Arbois.

Tableau 18 : Évolution des charges générales²⁹

en €	2008 /2009	2009 /2010	2010 /2011	2011 /2012	2012 /2013	2013 /2014	2014 /2015	Évolution
Achats et charges externes	4 803 493	4 613 655	4 792 562	4 629 178	4 954 188	4 347 675	5 001 946	4,1%

Sources : comptes sociaux

La diminution ponctuelle de 500 k€ (- 10 %) des charges générales observée en 2013/2014 s'explique par de moindres dépenses de grandes inspections engagées au cours de cet exercice.

La SEM est cependant intervenue davantage dans le transport des usagers en fin de période, ce qui explique la légère progression de ses charges entre 2012 et 2015. Elle a assuré entre 2012 et 2015 un service de transport par calèche qui lui coûtait 85 k€ par an et a participé de nouveau en 2014, à la demande de la commune de Megève, au financement des navettes routières à usage des skieurs, à hauteur de 160 k€. Par souci d'économie, elle a mis fin à ces dépenses en 2015.

4.1.2.2 La masse salariale

Les charges de personnel de la société représentent 34,5 % de son chiffre d'affaires soit une proportion supérieure à la moyenne des opérateurs privés de remontées mécaniques³⁰. Elles ont augmenté de 3,5 % entre 2008 et 2015.

Tableau 19 : Charges de personnel de la SEM³¹

en € bruts	2008 /2009	2009 /2010	2010 /2011	2011 /2012	2012 /2013	2013 /2014	2014 /2015	Évolution
Rémunérations (A)	3 823 335	3 822 907	3 759 125	4 005 385	4 167 696	4 054 279	3 978 939	4,1%
Charges sociales (B)	1 549 248	1 516 592	1 513 190	1 675 326	1 753 765	1 682 042	1 579 981	2,0%
Charges de personnel (A+B)	5 372 583	5 339 499	5 272 315	5 680 711	5 921 461	5 736 321	5 558 920	3,5%

Sources : comptes sociaux

Cette maîtrise apparente est toutefois permise par un ajustement sur les emplois saisonniers, dont certains ont été transformés en emplois permanents. La masse salariale des employés permanents a en effet davantage progressé que la masse salariale globale. Leur salaire brut moyen a augmenté de 23 % entre 2008 et 2015, soit d'environ 3 % par an.

²⁹ La chambre a retraité les sommes versées à la société Marketing Diffusion Prospective qui, bien que comptabilisées en achat de services, correspondait en réalité jusqu'en 2011 à la rémunération du directeur général délégué.

³⁰ En moyenne de 30,2 % selon Domaines Skiabiles de France.

³¹ La chambre a réintégré les sommes versées à la société Marketing Diffusion Prospective qui, bien que comptabilisées en achat de services, correspondait en réalité jusqu'en 2011 à la rémunération du directeur général délégué. Cela comprend également l'indemnité de résiliation de 120 k€ versée en 2012.

Tableau 20 : Niveau moyen des salaires bruts mensuels

en €	2008 /2009	2009 /2010	2010 /2011	2011 /2012	2012 /2013	2013 /2014	2014 /2015	Évolution
Salaire moyen de la direction (3 personnes)	7 181	7 221	7 292	7 740	8 964	8 548	8 625	20%
Salaire moyen de l'encadrement (5 personnes)	4 771	4 939	5 062	5 147	5 245	5 328	5 404	13%
Salaire moyen des employés permanents (52 personnes)	2 862	2 966	3 074	3 241	3 386	3 398	3 516	23%

Sources : SEM ; calculs CRC

Trois facteurs expliquent cette tendance. En premier lieu, la SEM a étoffé son équipe de direction en 2011 en recrutant un directeur commercial. Si celui-ci perçoit un salaire fixe d'un montant raisonnable (70 k€ bruts par an), il bénéficie également d'une part variable indexée sur un objectif de chiffre d'affaires, laquelle a pu atteindre 74 k€ en 2013 et ainsi ponctuellement porter la rémunération totale au-delà de celle du directeur général délégué.

En second lieu, six salariés permanents ont bénéficié d'augmentations significatives ou de promotions et ainsi vu leur rémunération augmenter de plus de 20 % entre 2008 et 2015.

En troisième lieu, tous les salariés ont bénéficié de la revalorisation annuelle de branche négociée entre les partenaires sociaux et les exploitants de remontées mécaniques réunis au sein des Domaines skiables de France.

En dépit des difficultés financières rencontrées depuis 2008, la SEM a donc maintenu envers ses salariés permanents une politique salariale généreuse qui a certes contribué à la qualité des relations sociales au sein de l'entreprise mais n'a pas constitué un levier d'effort pour redresser la société.

4.1.3 L'excédent brut d'exploitation

L'excédent brut d'exploitation est également sorti consolidé de la politique tarifaire décidée depuis 2012. Lors des saisons de bon enneigement, il est passé de 30 % du chiffre d'affaires en 2008/2009 et 2011/2012, à 36 % depuis 2012/2013. Il a ainsi rejoint la moyenne des exploitants des stations alpines.

Il est toutefois retombé sous les 30 % en 2014/2015 sous le double effet d'un chiffre d'affaires amputé par une saison peu enneigée et de la prise en charge d'une partie du transport des skieurs par navette et calèche.

Tableau 21 : Excédent brut d'exploitation

en k€	2008 /2009	2009 /2010	2010 /2011	2011 /2012	2012 /2013	2013 /2014	2014 /2015
Ventes de marchandises	183	170	129	31	23	20	39
+ Ventes de biens et services	15 564	14 762	13 821	16 192	18 479	17 224	16 087
= Produit total	15 746	14 932	13 978	16 223	18 502	17 244	16 126
- Achats de marchandises	162	145	136	183	220	165	161
- Achats et charges externes	4 993	4 803	4 982	4 692	4 954	4 348	5 002
- Impôts, Taxes et versements assimilés	815	826	753	733	837	846	801
- Frais de personnel	5 183	5 150	5 083	5 618	5 801	5 736	5 559
= Excédent brut d'exploitation	4 594	4 008	3 024	4 997	6 689	6 148	4 602
<i>en % du produit total</i>	<i>29%</i>	<i>27%</i>	<i>22%</i>	<i>31%</i>	<i>36%</i>	<i>36%</i>	<i>29%</i>

Source : comptes sociaux

4.1.4 La capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement (CAF) est le flux de trésorerie potentiellement dégagé par les opérations de gestion courante de la société, mobilisable pour rembourser les dettes ou financer les investissements. Calculée nette des remboursements d'emprunts, elle représente le produit de l'exploitation disponible pour financer les investissements.

La SEM a consolidé sa capacité d'autofinancement brute, en particulier à compter de l'exercice 2012/2013, sous le double effet de la réduction progressive des intérêts d'emprunts à due concurrence de la diminution de la dette bancaire et de la dynamisation du chiffre d'affaires.

Elle supporte toutefois de lourdes annuités de dette qui ont excédé les 3 M€ par an tout au long de la période et approché les 4 M€ entre 2010 et 2013³². La capacité d'autofinancement dégagée entre 2009 et 2012 n'a ainsi pas suffi à couvrir le remboursement de ces annuités.

Tableau 22 : La capacité d'autofinancement

en k€	2008 /2009	2009 /2010	2010 /2011	2011 /2012	2012 /2013	2013 /2014	2014 /2015
Excédent brut d'exploitation	4 594	4 008	3 024	4 997	6 689	6 148	4 602
+/- Résultat financier net réel	-1 058	-862	-840	-792	-614	-507	-384
+/- Autres produits et charges exceptionnels réels	86	277	318	-289	437	199	199
= CAF brute	3 622	3 422	2 501	3 916	6 513	5 841	4 418
- Annuité de la dette	3 289	3 701	3 890	3 984	3 936	3 086	3 173
dont dettes financières	2 350	2 403	2 523	2 639	2 599	1 983	2 082
dont redevances de crédit-bail	939	1 297	1 368	1 344	1 337	1 103	1 091
<i>Part de la CAF brute</i>	<i>91%</i>	<i>108%</i>	<i>156%</i>	<i>102%</i>	<i>60%</i>	<i>53%</i>	<i>72%</i>
= CAF nette ou disponible	333	-278	-1 389	-68	2 577	2 755	1 245

Source : comptes sociaux ; calculs CRC

Depuis 2008, 92 % de la capacité d'autofinancement de la société a été absorbée par le remboursement de ses dettes, réduisant ainsi drastiquement sa capacité à s'appuyer sur les ressources dégagées par son exploitation pour investir.

4.1.5 Le résultat net

Le résultat net dégagé par la SEM depuis 2008 suit en tendance son excédent brut d'exploitation. Il a été négatif entre 2008 et 2012 puis de nouveau en 2015, abondant ainsi un report à nouveau négatif qui a atteint 13 M€ en 2012. En cumul depuis 2008, la SEM a généré un résultat net négatif de 3,3 M€.

Tableau 23 : L'évolution du résultat net

en k€	2008 /2009	2009 /2010	2010 /2011	2011 /2012	2012 /2013	2013 /2014	2014 /2015
Résultat net de l'exercice (A)	-245	-1 310	-1 874	-536	2 259	1 970	- 3 531
Reports à nouveau antérieurs (B)	- 9 113	- 9 358	- 10 668	- 12 542	- 13 078	- 10 820	- 8 877
Reports à nouveau cumulés (A+B)	- 9 358	- 10 668	- 12 542	- 13 078	- 10 820	- 8 877	- 12 408

Source : comptes sociaux ; calculs CRC

³² La chambre a pris le parti d'intégrer les redevances de crédit-bail dans l'annuité de la dette dès lors que ces crédits ont été souscrits comme alternative à l'emprunt bancaire pour financer des investissements.

Le résultat net fortement négatif enregistré en 2014/2015 ne trouve pas son origine dans la faiblesse du chiffre d'affaires comme jusqu'en 2012, mais dans la constitution de 4 M€ de provisions supplémentaires, pour certaines, nécessaires au rétablissement de la fiabilité des comptes de la société. En leur absence, la société aurait présenté un résultat positif de près de 600 k€.

4.2- La situation bilancielle

4.2.1- Les investissements et l'actif de la société

La SEM a investi 17,5 M€ entre 2008 et 2015 soit l'équivalent d'une année de chiffre d'affaires.

Outre les grandes inspections et les opérations d'entretien des remontées mécaniques, les investissements réalisés depuis 2008 ont consisté en la construction de la garderie du Mont d'Arbois en 2008 (620 k€) ; en la reconstruction du restaurant Super Megève en 2009 (1,5 M€) ; en la création d'une retenue collinaire et d'un système d'enneigement artificiel en 2012 (4 M€) ; en l'acquisition de cinq dameuses (1,25 M€).

A ces équipements acquis par la société s'ajoutent ceux financés par crédit-bail, qui constituent également des investissements : le système d'enneigement artificiel de l'Alpette, le système de billettique et onze dameuses. Sur la période, la société a ainsi renouvelé la quasi intégralité de son parc de dameuses qui en compte 17.

Le parc des remontées mécaniques exploité par la SEM présente une moyenne d'âge élevée de 26 ans. Si la société s'est conformée à ses obligations réglementaires d'entretien et de renouvellement, elle n'a pas procédé à la construction ou à la modernisation d'un téléporté depuis 2005.

Afin de présenter un actif reflétant davantage la situation économique de la SEM, la chambre a pris le parti d'y intégrer les immobilisations financées par crédit-bail qui normalement n'y figurent pas.

Le montant de l'actif brut de la société a ainsi stagné entre 2009 et 2015 sous l'effet de la faiblesse des investissements dont l'impact a été neutralisé par le transfert du parking de Rochebrune à la commune de Megève en 2012. *Mutatis mutandis*, il diminuera même en 2016 et regagnera son niveau de 2008/2009 en raison du transfert à la commune de Megève du parking du Mont d'Arbois. Compte-tenu de l'absence de renouvellement des immobilisations autres que les dameuses, l'actif net diminue sensiblement et d'une façon accentuée en 2015 par la dépréciation des participations dans la SEM Portes du Mont Blanc.

Tableau 24 : Évolution de l'actif social retraité

en k€	2008 /2009	2009 /2010	2010 /2011	2011 /2012	2012 /2013	2013 /2014	2014 /2015	Évolution
Actif immobilisé brut	86 232	95 380	96 512	96 921	90 392	92 454	94 679	10%
<i>dont crédits-baux</i>	6 233	13 797	13 278	13 457	13 369	11 281	11 769	89%
Actif immobilisé net	53 503	59 650	57 845	54 519	48 563	48 947	44 214	-17%
<i>dont crédits-baux</i>	2 579	9 378	8 930	8 478	8 255	7 528	7 764	201%
Actif total brut	93 991	105 616	105 440	105 614	101 837	102 991	104 614	11%
Actif total net	61 257	69 886	66 741	63 139	60 006	59 482	54 145	-12%

Source : comptes sociaux ; calculs CRC

L'atonie de l'investissement résulte également de l'absence de plan d'investissement dans les contrats de concession conclus par la SEM avec les communes de Megève, Saint-Gervais et Demi-Quartier, alors que la loi impose aux communes délégantes d'une concession de longue

durée de tracer ainsi une feuille de route opposable au délégataire, le cas échéant à peine de sanctions financières.

Les opérations réalisées par la SEM depuis 2008 ont donc eu pour principal objet de maintenir le niveau des prestations offertes aux clients et, accessoirement, de construire des équipements à la marge de l'objet social de la société (garderie, restaurant). Faute de moyens et de projet industriel élaboré avec les autorités délégantes, la SEM n'a pas été en mesure de moderniser son domaine skiable et ainsi d'accroître son attractivité.

La SEM a dégagé sur la même période 5,2 M€ d'autofinancement net soit seulement 30 % des dépenses d'investissement engagées. Elle a par conséquent été contrainte de recourir à des financements extérieurs importants.

4.2.2- Les capitaux propres

La SEM des remontées mécaniques de Megève bénéficie du fait de son activité fortement capitalistique d'un capital social important³³, augmenté de 2,6 M€ en 2010 et assorti de primes d'émissions pour la moitié de son montant, ainsi que d'un stock de provisions réglementées la préservant du risque de remise en cause de la continuité de son exploitation. Ses capitaux propres sont en effet toujours demeurés supérieurs à son capital social depuis 2008.

Elle a toutefois accumulé des déficits d'exploitation qui ont affaibli sa situation nette et ses capitaux propres, lesquels avaient en 2015 diminué de 20 % par rapport à 2010. Cela résulte de la combinaison de reports à nouveau négatifs pérennes et de provisions réglementées mécaniquement décroissantes.

La SEM a en effet constitué d'importantes provisions réglementées, qui représentent l'écart entre l'amortissement économique des actifs de la société et leur amortissement fiscal, compte tenu de la durée d'amortissement économique élevée de la plupart de ses actifs³⁴. Elles ont toutefois constamment diminué depuis 2008 en raison du peu d'investissements réalisés et, partant, du faible renouvellement de l'actif social.

Tableau 25 : Les capitaux propres

en k€	2008 /2009	2009 /2010	2010 /2011	2011 /2012	2012 /2013	2013 /2014	2014 /2015
Capital social	15 639	17 737	17 737	17 737	17 737	17 737	17 737
+ Primes d'émission	7 202	8 461	8 461	8 461	8 461	8 461	8 461
+ Reports à nouveau cumulés	- 9 358	- 10 668	- 12 542	- 13 078	- 10 820	- 8 877	- 12 408
= Situation nette	15 639	15 530	13 656	13 120	15 378	17 321	13 790
+ Provisions réglementées	10 590	10 242	9 856	9 343	8 423	7 480	6 721
+ Subventions d'investissement	69	245	200	166	511	489	461
= Capitaux propres	25 017	26 892	24 857	23 504	25 187	26 165	21 847

Source : comptes sociaux

Depuis 2008, les déficits d'exploitation cumulés ont représenté en moyenne les deux tiers du capital social et près de la moitié des capitaux propres. Ils ont pesé sur la situation nette de la société au point de la maintenir inférieure à son capital social.

³³ Le capital social minimal pour une SEM de remontées mécaniques est de 37 k€, en application de l'article L. 224-2 du code de commerce.

³⁴ Un téléporté s'amortit sur 20 à 30 ans.

4.2.3- Le soutien des deux actionnaires principaux

La commune de Megève et la SFHM ont aidé la SEM à surmonter ses difficultés financières de deux façons : en souscrivant une augmentation de capital et en lui accordant des avances en compte courant.

L'assemblée générale extraordinaire du 26 octobre 2007 a décidé une augmentation du capital de la SEM de 2 606 484 €, apportés par la commune de Megève, la SFHM et divers petits porteurs, et mise en œuvre par le conseil d'administration du 11 septembre 2009.

Les actions nouvelles ainsi souscrites ont été assorties de primes d'émission de 3,60 € l'unité représentant 60 % de la valeur nominale de l'action, pour un total de 1,26 M€. Cette prime a été calculée par la SEM en rapportant le montant du capital social à celui de la situation nette. Or, la situation nette retenue par celle-ci inclut les provisions réglementées ce que le plan comptable général proscrit³⁵, et a donc été surévaluée de plus de 10 M€. Selon ce mode de calcul, la SEM n'aurait pu exiger une prime d'émission des apporteurs de capitaux. Il appartenait à la SEM et à la commune de Megève, son actionnaire majoritaire de veiller à ce que le mode de calcul du prix des nouvelles actions reflète sincèrement la situation financière de la société, pour éviter le versement d'une aide considérée comme illégale³⁶. Elles se sont pourtant exposées à ce risque.

La commune et la SFHM ont ainsi recapitalisé la SEM dans des conditions favorables à celle-ci, à une époque où elle rencontrait des difficultés financières.

La commune de Megève et la SFHM ont chacune consenti une avance en compte courant à la SEM au cours de la période sous contrôle.

En septembre 2011, la commune de Megève a avancé 700 k€ à taux zéro afin de financer l'installation du nouveau système de billettique dans un contexte de trésorerie tendue, lesquels ont été remboursés avant le 31 décembre 2012 ainsi que le stipulait la convention.

La SFHM a quant à elle consenti le 12 décembre 2007 une avance de 2 M€ portant intérêts au taux de 3,5 % lesquels sont capitalisés. Elle a ainsi participé au financement du parking du Mont d'Arbois, situé à proximité de ses établissements. Elle l'a définitivement abandonnée en 2012 en contrepartie du rachat par la commune du parking de Rochebrune.

La chambre souligne qu'un tel soutien des deux principaux actionnaires, qui a notamment mobilisé les ressources financières de la commune de Megève, n'aurait pas été nécessaire si la SEM avait pris les décisions de gestion qui s'imposaient pour mettre fin aux avantages tarifaires injustifiés et dynamiser son chiffre d'affaires.

4.2.4- L'endettement

La SEM a dû recourir à l'endettement pour assurer le financement de ses investissements courants compte tenu de la faiblesse de l'autofinancement qu'elle a dégagé depuis 2008.

Son endettement total a ainsi augmenté d'un tiers en 2009 en raison de la souscription d'un crédit-bail de 12,6 M€ pour financer la construction du parking du Mont d'Arbois, avant de diminuer progressivement notamment sous l'effet du remboursement aux associés de leurs comptes courants ou de leur incorporation au capital. Le montant de l'encours résiduel en 2015 apparaît inférieur de 15 % à celui enregistré en 2009.

³⁵ Article 434-1 : « Au sein des capitaux propres, la situation nette est établie après affectation du résultat de l'exercice. Elle exclut les subventions d'investissement et les provisions réglementées ».

³⁶ Cf. art. L. 1522-4 CGCT et CE, *Communauté de communes du nord du bassin de Thau*, 10 novembre 2010, n° 313590.

La structure de l'endettement de la SEM a en revanche évolué. Les dettes financières ont diminué de près de moitié mais ont été compensées par une importante souscription de crédits-baux principalement en 2009/2010.

Tableau 26 : Encours des dettes de la SEM³⁷

<i>en k€</i>	2008 /2009	2009 /2010	2010 /2011	2011 /2012	2012 /2013	2013 /2014	2014 /2015
Emprunts et dettes financières	28 102	26 910	25 830	22 968	17 704	17 367	15 377
Crédits-baux	3 277	14 738	13 551	12 426	11 627	10 524	11 418
Total :	31 380	41 648	39 382	35 394	29 332	27 891	26 795

Source : comptes sociaux

Le niveau global d'endettement de la société est élevé. Il est demeuré supérieur à ses capitaux propres tout au long de la période sous contrôle, et de plus de moitié entre 2009 et 2012.

Tableau 27 : Taux d'endettement de la SEM

<i>en k€</i>	2008 /2009	2009 /2010	2010 /2011	2011 /2012	2012 /2013	2013 /2014	2014 /2015
Dettes totales	31 380	41 648	39 382	35 394	29 332	27 891	26 795
Capitaux propres	25 017	26 892	24 588	23 504	25 188	26 165	21 848
Dettes/capitaux propres	125%	155%	160%	151%	116%	107%	123%

Source : bilans sociaux

Ce taux d'endettement élevé a suscité la frilosité des prêteurs bancaires et contraint la SEM à diversifier ses sources de financement soit en sollicitant des avances en compte courant de la part de ses actionnaires, soit en recourant au crédit-bail.

Les avances en compte courant ont été consenties par la commune de Megève et par la SFHM, l'emprunt obligataire par la Caisse des dépôts et le Crédit agricole des Savoies, les emprunts bancaires par la Banque populaire des Alpes et le Crédit agricole des Savoies à hauteur de 40 %, et le crédit-bail du parking du Mont d'Arbois par la société Unifergie filiale du Crédit agricole.

4.2.4.1- La dette financière

La dette financière de la SEM est composée de trois types de produits : des emprunts classiques auprès d'établissements bancaires, des avances en compte d'associés et un emprunt obligataire convertible en actions.

Tableau 28 : Typologie de la dette financière

<i>en k€</i>	2008 /2009	2009 /2010	2010 /2011	2011 /2012	2012 /2013	2013 /2014	2014 /2015
Emprunts auprès des établissements de crédit	17 629	17 886	16 362	13 713	11 101	10 764	9 274
Avances en compte courant d'associés	3 870	2 421	2 865	2 652	-	-	6 103
Emprunts obligataires convertibles en actions	6 603	6 603	6 603	6 603	6 603	6 603	-
Total :	28 102	26 910	25 830	22 968	17 704	17 367	15 377

Source : comptes sociaux

³⁷ La chambre a pris le parti de considérer les crédits-baux comme de l'endettement dès lors que la SEM y a recouru à seule fin de financer des investissements.

- Les emprunts bancaires

40 % de l'encours des emprunts bancaires est détenu par les banques actionnaires. Cette configuration présente l'avantage d'impliquer les prêteurs dans le développement de l'entreprise et de les sensibiliser à ses éventuelles difficultés et aux aménagements de remboursement qu'elles peuvent nécessiter.

Le taux moyen des emprunts bancaires de la SEM apparaît pourtant élevé (entre 4,5 et 5 %). La société ne les a pas renégociés en dépit de la baisse des taux d'intérêt sur le marché du crédit, qui ont pu atteindre un niveau plus de deux fois inférieur à ce taux moyen. Elle indique s'être heurtée au refus des banques qui faisaient valoir que les difficultés financières de la société laissaient planer un doute sur sa solvabilité à terme. Le Crédit agricole des Savoies et la Banque populaire des Alpes, actionnaires et administratrices de la SEM et à ce titre au fait de la situation de celle-ci, n'ont pas davantage suggéré cette voie pour participer à son redressement.

Tableau 29 : Taux d'intérêt moyen

<i>en k€</i>	2008 /2009	2009 /2010	2010 /2011	2011 /2012	2012 /2013	2013 /2014	2014 /2015
Encours des emprunts bancaires (A)	17 629	17 886	16 362	13 713	11 101	10 764	9 274
Intérêts payés (B)	914	749	741	692	567	473	406
Taux d'intérêt apparent moyen (B/A)	5,2%	4,2%	4,5%	5,0%	5,1%	4,4%	4,4%

Source : comptes sociaux

Les emprunts bancaires sont assortis soit d'un taux fixe soit d'un taux variable capé et indexé sur des indices peu volatils depuis 2009 (EONIA, TEC 10, EURIBOR 3M). Les emprunts à taux variable figurent par ailleurs parmi les plus anciens et leur capital restant dû est faible. La dette bancaire de la société ne présente donc pas de risque de taux.

- L'emprunt obligataire

La SEM a souscrit en 2002 auprès de la Caisse des dépôts et consignations et du Crédit agricole des Savoie un emprunt obligataire de 6,6 M€ convertible en actions. En contrepartie d'un taux d'intérêt bonifié pour l'époque (4 %), les deux banques disposaient du droit de convertir à tout moment leurs obligations en actions de la société. Contracté sur douze ans, cet emprunt devait être intégralement remboursé *in fine*, le 31 octobre 2014.

Ses conditions ont toutefois été renégociées afin de tenir compte des difficultés financières de la SEM et de son incapacité à déboursier 6,6 M€ en une échéance. Les prêteurs ont dans un premier temps accepté de reporter celle-ci au 30 avril 2018. Puis ils ont renoncé définitivement à leur droit de conversion des obligations en actions en acceptant le 16 juillet 2013 de transformer l'emprunt en compte courant d'associé remboursable en sept échéances à compter du 1^{er} mai 2015³⁸.

Le droit de conversion présentait en tout état de cause un intérêt limité pour les banques dans la mesure où les déficits d'exploitation accumulés par la société rendaient improbable toute perspective de distribution de dividendes à moyen terme.

Si cet étalement réduit le risque de liquidité qui pèse sur la société, il alourdira toutefois d'un million d'euros entre 2016 et 2021 l'annuité de remboursement de sa dette et limitera d'autant sa capacité d'investissement. Ces modalités de remboursement différé présentent par ailleurs l'inconvénient de faire supporter aujourd'hui à la société des charges d'emprunt correspondant

³⁸ 500 k€ au 1^{er} mai 2015, 1 M€ au 1^{er} mai de chaque année entre 2016 et 2020, 1,103 M€ le 1^{er} mai 2021.

à des investissements réalisés il y a quinze ans, en l'occurrence la construction de la télécabine de la Princesse.

- Les avances en compte courant d'associé

La SEM a bénéficié d'avances en compte courant de la part de ses deux principaux actionnaires : la commune de Megève et la SFHM. L'emprunt obligataire est également comptabilisé comme tel depuis l'exercice 2014/2015 à la suite de sa renégociation.

Tableau 30 : Détail des comptes courants d'associés

Associé prêteur (en k€)	2008 /2009	2009 /2010	2010 /2011	2011 /2012	2012 /2013	2013 /2014	2014 /2015
Commune de Megève	900	38	488	700	-	-	-
SFHM (1)	1 000	417	417	-	-	-	-
SFHM (2)	1 970	1 967	1 961	1 952	-	-	-
Caisse des dépôts	-	-	-	-	-	-	3 286
Crédit agricole	-	-	-	-	-	-	2 817
Total :	3 870	2 421	2 865	2 652	-	-	6 103

Source : grands livres

Les avances consenties par la commune et la SFHM (1) en début de période correspondent à l'augmentation de capital social décidée en 2007 et réalisée entre 2009 et 2011. Elles y ont été progressivement incorporées.

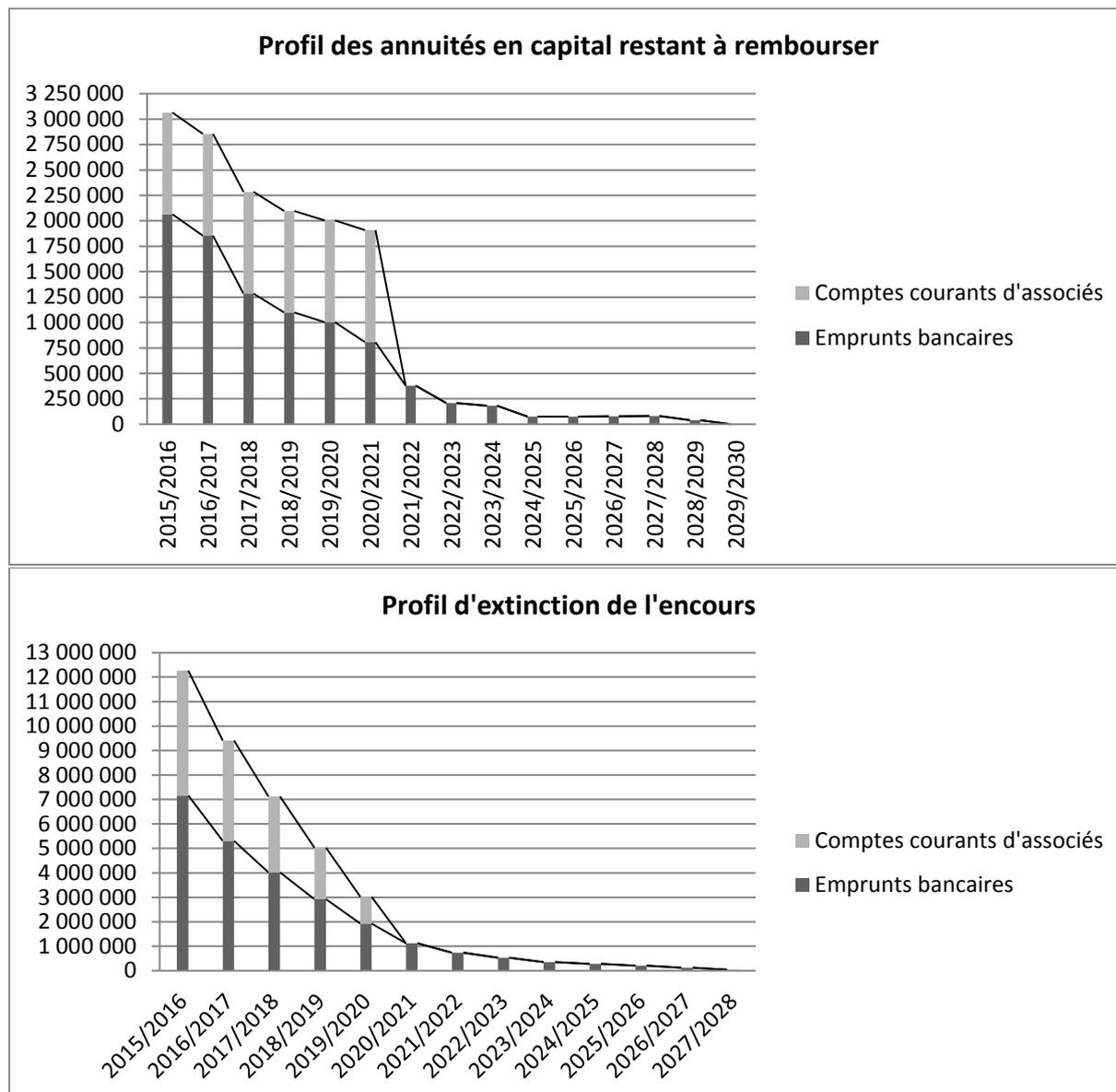
La SEM n'a plus sollicité ses deux principaux actionnaires depuis 2012 du fait de l'amélioration de ses performances financières. La commune de Megève a en outre réorienté son soutien vers une intervention structurelle consistant à reprendre à sa charge la gestion des parkings de Rochebrune et du Mont d'Arbois dont le déficit d'exploitation grevait la situation financière de la SEM.

- Le profil d'extinction de la dette financière

La dette financière de la SEM présente une durée résiduelle pondérée plutôt courte (6,4 années).

En l'absence d'emprunts nouveaux, l'annuité de remboursement en capital va demeurer supérieure ou égale à 2 M€ jusqu'en 2021 avant de tomber l'année suivante sous les 400 k€ puis de s'éteindre progressivement. Le profil d'extinction de l'encours prend dès lors la forme d'une courbe hyperbolique. S'il laisse présager un désendettement rapide de la société, quasi achevé en 2021 à défaut de nouveaux emprunts, il implique que les charges de remboursement vont continuer d'exercer une contrainte forte durant les six prochaines années.

Figure 2



La renégociation des dettes financières, notamment du compte courant dont disposent la Caisse des dépôts et le Crédit agricole, aurait permis à la SEM d'étaler leur remboursement et d'alléger à court terme la contrainte que les annuités exercent sur sa capacité d'investissement.

4.2.4.2- Les crédits baux

Le crédit-bail consiste à louer un bien à un fournisseur en contrepartie d'une redevance annuelle. À l'expiration du contrat, le bénéficiaire dispose d'une option d'achat du bien pour un montant résiduel défini au contrat. Le bien demeure toutefois la propriété du bailleur jusqu'à la levée de l'option et ne figure donc pas à l'actif du preneur. Le crédit n'est pas davantage comptabilisé dans les dettes de ce dernier bien qu'il constitue un engagement financier à honorer.

La SEM des remontées mécaniques de Megève a fortement recouru aux crédits-baux depuis 2008 afin de pallier aux réticences des banques à lui accorder des emprunts sous la forme de crédits bancaires. Seul le financement des dameuses par ce biais constitue un choix que la SEM explique par sa pratique de revendre les dameuses au bout de dix ans.

Elle a ainsi financé le parking du Mont d'Arbois (12,6 M€), onze dameuses (2,8 M€), le système d'enneigement artificiel de l'Alpette (1,6 M€), les deux tiers du système de billetterie (456 k€) et un engin de manutention (88 k€).

Ce mode de financement s'avère pourtant coûteux. Le crédit-bail conclu pour la construction du parking Mont d'Arbois, qui représentait en 2015 32 % de l'encours de dette total de la SEM et 70 % du total de ses crédits-baux, a financé un équipement d'un montant de 7,3 M€. Le seul coût du crédit s'élève ainsi à près de 5,3 M€ soit 42 % du montant total payé.

Le transfert de ce contrat à la commune de Megève au 15 novembre 2015 va alléger de 9 M€ l'encours des crédits-baux de la SEM mais reporter cette charge sur la régie municipale des parkings.

4.2.5- La trésorerie

Les exploitants de remontées mécaniques, tels que la SEM de Megève, réalisent l'essentiel de leur chiffre d'affaires entre le mois d'octobre, au cours duquel sont ouvertes les ventes de forfaits par internet, et la fin de la saison de ski en mars-avril. Ils présentent donc un cycle d'exploitation atypique du fait de la saisonnalité de leur activité. Ils accumulent une importante trésorerie entre le mois de novembre et le mois de mars puis y puisent entre les mois d'avril et d'octobre pour financer le fonctionnement courant de la société et l'entretien des remontées mécaniques.

C'est à la fin du cycle d'exploitation, soit entre septembre et octobre à Megève, que la situation de trésorerie de la société peut le mieux être appréciée.

Or, les comptes annuels de la SEM sont arrêtés au 30 avril. Elle présente ainsi une importante ressource en fonds de roulement dans la mesure où, au 30 avril, elle a réalisé l'essentiel de ses encaissements de l'année qui seront employés pour couvrir les charges des six mois suivants.

Tableau 31 : Situation bilancielle

en k€	2008 /2009	2009 /2010	2010 /2011	2011 /2012	2012 /2013	2013 /2014	2014 /2015
Fonds de roulement	4 108	4 360	2 512	3 156	5 841	5 862	5 344
Besoin en fonds de roulement	- 1 868	- 1 431	- 2 304	- 2 572	- 719	- 1 432	- 1 761
Trésorerie	5 976	5 792	4 816	5 727	6 561	7 294	7 105

Source : comptes sociaux ; calculs CRC

L'analyse de la trésorerie de la SEM au 15 octobre reflète mieux le cycle d'exploitation de la société. Elle fait apparaître un solde tendu entre 2009 et 2011, qui couvrait alors moins de vingt jours de charges d'exploitation. La société a d'ailleurs rencontré des difficultés de paiement à l'été 2011 (demande d'une avance de 700 k€ à la commune de Megève) et à l'été 2012 (procédure d'alerte du commissaire aux comptes). La situation s'est améliorée depuis 2012 et la société dispose désormais en fin de cycle d'exploitation d'une trésorerie représentant environ un mois de charges d'exploitation ce qui constitue un niveau correct.

Tableau 35 : Trésorerie de la SEM au 15 octobre

en k€	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Solde de trésorerie	588	530	610	883	1 164	1 051
Charges d'exploitation de l'exercice	11 891	11 992	12 139	12 319	12 840	11 750
En jours de charges d'exploitation	18	16	18	26	33	32

Source : SEM ; calculs CRC

Si le remboursement des échéances de l'emprunt obligataire devenu avance en compte courant d'associés, à défaut de renégociation, pèsera sur la trésorerie de la SEM au cours des six prochaines années, il sera compensé par le transfert à la commune de Megève des échéances du crédit-bail du parking du Mont d'Arbois.

La SEM fait fructifier la trésorerie accumulée entre novembre et mars, qui peut atteindre 10 M€, en la plaçant sur des comptes à terme de trésorerie. Elle la gère toutefois aux dépens de ses fournisseurs. Alors qu'elle ne rencontre pas de difficultés de recouvrement de ses créances clients dans la mesure où les forfaits sont achetés avant d'être consommés et ce parfois plusieurs mois à l'avance, elle règle ses fournisseurs au bout de trois mois et demi à quatre mois selon les années soit près du double du délai maximal de paiement de soixante jours prévu à l'article L. 441-6 du code de commerce³⁹.

Tableau 32 : Délai de paiement moyen des fournisseurs⁴⁰

Délai de paiement moyen	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
En jours	80	115	123	114	124	109	108
En mois	2,7	3,8	4,1	3,8	4,1	3,6	3,6

Source : comptes sociaux ; calculs CRC

La chambre rappelle à cet égard à la SEM qu'un fournisseur réglé hors délais est en droit de demander qu'une amende pouvant atteindre 375 k€ lui soit infligée.

³⁹ Les remontées mécaniques, bien que saisonnières, ne figurent pas dans la liste des activités saisonnières bénéficiant d'une dérogation au délai de paiement de 60 jours, fixée par l'article 1^{er} du décret n° 2015-1484 du 16 novembre 2015.

⁴⁰ Obtenu selon le calcul suivant : (dettes fournisseurs / total des achats) * 360.

5- ANNEXES

Figure 3 : Plan du domaine skiable



Source : SEM