



Lyon, le 12 juillet 2019

**La présidente**

N° D191783

**Recommandée avec A.R.**

**Réf.** : ma lettre n° D191458 du 5 juin 2019

**P.J.** : 1

Monsieur le Maire,

Par lettre citée en référence, je vous ai communiqué le rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes concernant la gestion de la commune de Bourg-Saint-Maurice au cours des exercices 2008 à 2017. Celui-ci a également été communiqué, pour ce qui les concerne, à vos prédécesseurs.

A l'issue du délai d'un mois fixé par l'article L. 243-5 du code des juridictions financières, je vous notifie à nouveau ce rapport, accompagné de votre réponse écrite.

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

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

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

**Monsieur Michel GIRAUDY**

Maire de la commune de Bourg-Saint-Maurice

Hôtel-de-Ville

1 place Marcel Gaimard

73700 BOURG-SAINT-AURICE

J'appelle enfin votre attention sur les dispositions de l'article L. 243-9 au code des juridictions financières qui prévoit que "*...Dans un délai d'un an à compter de la présentation du rapport d'observations définitives à l'assemblée délibérante, l'ordonnateur de la collectivité territoriale ou le président de l'établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre présente, dans un rapport devant cette même assemblée, les actions qu'il a entreprises à la suite des observations de la chambre régionale des comptes. Ce rapport est communiqué à la chambre régionale des comptes, qui fait une synthèse annuelle des rapports qui lui sont communiqués. Cette synthèse est présentée par le président de la chambre régionale des comptes devant la conférence territoriale de l'action publique. Chaque chambre régionale des comptes transmet cette synthèse à la Cour des comptes en vue de la présentation prescrite à l'article L. 143-9.*".

En application de ces dispositions, je vous demande de me communiquer, après sa présentation à l'assemblée délibérante dans le délai légal d'un an, le rapport relatif aux actions entreprises à la suite des observations de la chambre.

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

**Marie-Christine Dokhélar**



**RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES  
ET SA RÉPONSE**

**COMMUNE DE  
BOURG-SAINT-MAURICE**  
(Département de la Savoie)

Exercices 2008 à 2017

Observations définitives  
délibérées le 15 avril 2019

## SOMMAIRE

<b><u>SYNTHESE.....</u></b>	<b><u>4</u></b>
<b><u>RECOMMANDATIONS.....</u></b>	<b><u>5</u></b>
<b><u>1- LA QUALITE DE L'INFORMATION BUDGETAIRE ET LA FIABILITE DES COMPTES.....</u></b>	<b><u>7</u></b>
<b>1.1- L'information budgétaire.....</b>	<b>7</b>
1.1.1- La tenue et le contenu des débats d'orientations budgétaires .....	7
1.1.2- La mise en ligne des documents budgétaires .....	7
1.1.3- Les informations contenues dans les comptes administratifs et leurs annexes .....	8
<b>1.2- La fiabilité des comptes.....</b>	<b>8</b>
1.2.1- La sincérité et la qualité des prévisions budgétaires .....	8
1.2.2- La comptabilité d'engagement.....	9
1.2.3- Le rattachement à l'exercice des charges et des produits .....	9
1.2.4- La tenue des opérations patrimoniales.....	9
1.2.5- Les opérations de provisionnement.....	10
1.2.6- Une erreur d'imputation comptable .....	11
<b><u>2- LA SITUATION FINANCIERE DU BUDGET PRINCIPAL.....</u></b>	<b><u>12</u></b>
<b>2.1- Les charges de gestion.....</b>	<b>13</b>
2.1.1- Des objectifs de maîtrise des charges de gestion globalement remplis.....	13
2.1.2- Des subventionnements aux budgets annexes insuffisamment fondés .....	14
<b>2.2- Les produits de gestion .....</b>	<b>15</b>
2.2.1- Les ressources fiscales .....	16
2.2.2- Les autres ressources de gestion .....	18
<b>2.3- La réalisation et le financement des investissements .....</b>	<b>18</b>
2.3.1- Les investissements réalisés.....	18
2.3.2- Le financement des investissements .....	20
<b>2.4- La situation bilancielle .....</b>	<b>21</b>
2.4.1- L'endettement .....	21
2.4.2- Une situation bilancielle confortable .....	22
<b><u>3- LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....</u></b>	<b><u>23</u></b>
<b>3.1- L'évolution de la masse salariale .....</b>	<b>24</b>
3.1.1- L'effet des recrutements .....	24
3.1.2- L'effet du régime indemnitaire .....	25
<b>3.2- La gestion du temps de travail .....</b>	<b>26</b>
3.2.1- Le respect de la durée légale du temps de travail.....	26
3.2.2- La gestion de l'absentéisme .....	26
3.2.3- La gestion des heures supplémentaires .....	27
<b>3.3- Des avantages en nature restreints .....</b>	<b>28</b>
<b><u>4- LA GESTION DU DOMAINE SKIABLE.....</u></b>	<b><u>28</u></b>
<b>4.1- Présentation du domaine skiable .....</b>	<b>28</b>
4.1.1- Une très grande station.....	28
4.1.2- Hébergement touristique et fréquentation.....	29
4.1.3- Un domaine morcelé entre plusieurs autorités organisatrices, pour un seul délégué .....	30
4.1.4- Onze avenants, dont un prolongeant la convention de 10 ans .....	32
4.1.5- Un funiculaire faisant l'objet d'une délégation à part.....	32
<b>4.2- Présentation du délégué .....</b>	<b>32</b>
4.2.1- ADS, deuxième filiale des domaines skiables gérés par la Compagnie des Alpes .....	32
4.2.2- Actionnariat, filiales et participations de la société ADS .....	32
4.2.3- Une excellente santé financière.....	33
<b>4.3- Equilibre financier de la délégation.....</b>	<b>36</b>
4.3.1- Une excellente santé financière.....	36
4.3.2- L'absence de compte prévisionnel d'exploitation jusqu'en 2014.....	36

4.3.3-	Un compte prévisionnel d'exploitation qui, depuis 2014, repose sur une évolution dynamique du chiffre d'affaires et un fort résultat net.....	36
<b>4.4-</b>	<b>La politique d'investissement.....</b>	<b>37</b>
4.4.1-	L'absence de programme pluriannuel d'investissement jusqu'en 2014 .....	37
4.4.2-	Un avenant irrégulier de prolongation de 10 ans de la convention.....	38
4.4.3-	Les investissements réalisés depuis 2008 .....	42
<b>4.5-</b>	<b>Politique tarifaire .....</b>	<b>42</b>
4.5.1-	Un éventail resserré de forfaits .....	42
4.5.2-	La procédure d'élaboration des tarifs.....	43
<b>4.6-</b>	<b>Le régime des gratuités .....</b>	<b>44</b>
<b>4.7-</b>	<b>Le produit Paradiski .....</b>	<b>46</b>
4.7.1-	Le produit Paradiski, forfait mis en place par le biais du Vanoise Express .....	46
4.7.2-	Un principe de répartition des charges du Vanoise Express non approuvé par la commune.....	47
4.7.3-	Une répartition du chiffre d'affaires de Paradiski sans lien avec la fréquentation des domaines respectifs.....	48
<b>5-</b>	<b><u>ANNEXES.....</u></b>	<b>49</b>
5.1-	<b>Tableau 35 : Évolution des rattachement de charges et de produits.....</b>	<b>49</b>
5.2-	<b>Éléments d'analyse financière.....</b>	<b>49</b>
5.3-	<b>Liste des contentieux n'ayant pas fait l'objet d'une provision.....</b>	<b>52</b>
5.4-	<b>Comparatif prévisionnel/réalisé des PPI pour le BP 2009-2017 .....</b>	<b>53</b>
5.5-	<b>Éléments relatifs à la gestion des ressources humaines .....</b>	<b>54</b>
5.6-	<b>Éléments relatifs à la gestion du domaine skiable .....</b>	<b>54</b>
5.7-	<b>Réponse de M. Michel GIRAUDY, maire de Bourg-Saint-Maurice .....</b>	<b>56</b>

## SYNTHESE

La chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône Alpes a contrôlé les comptes et la gestion de la commune de Bourg-Saint-Maurice pour les exercices 2008 à 2017.

Le domaine des Arcs, relié depuis 2003 à celui de La Plagne au moyen du Vanoise Express pour former le domaine "Paradiski", est le troisième domaine de France en termes de chiffre d'affaires (65 M€), derrière Chamonix et La Plagne, et le deuxième domaine géré par la Compagnie des Alpes à travers l'une de ses filiales, Arcs domaine skiable (ADS).

L'essentiel du domaine skiable repose sur la commune de Bourg-Saint-Maurice mais également sur les communes de Villaroger, Peisey-Nancroix et Landry. Ce morcellement du domaine skiable, qui se traduit par quatre contrats de délégation de service public (DSP) pour un seul délégataire, nuit à la lisibilité et à l'efficacité des relations contractuelles. Ainsi, une prolongation de 10 ans de la convention en 2014, au demeurant irrégulière, a été signée avec le délégataire par Bourg-Saint-Maurice, mettant les autres autorités délégantes devant le fait accompli.

Même si les relations contractuelles entre le délégataire et la commune ont été consolidées en 2014, permettant notamment une accélération de l'investissement, certains aspects de la délégation demeurent critiquables. La fixation de la politique tarifaire échappe ainsi en partie à la commune, et certaines gratuités (3 000 personnes bénéficiaires) apparaissent infondées.

La situation financière de la commune apparaît satisfaisante. Les charges de gestion connaissent une grande stabilité sur la période, en raison notamment d'une maîtrise des charges de personnel. La baisse des dotations de l'État a été compensée par une base fiscale dynamique, résultant de l'activité de la station. La commune s'est toutefois endettée au-delà de ses besoins (54 M€ fin 2017), accumulant une trésorerie surabondante.

La gestion est également maîtrisée mais la commune devrait réexaminer l'articulation de ses budgets annexes et les conditions de leur équilibre. Par ailleurs, elle devrait veiller au respect de la durée légale du temps de travail.

**RECOMMANDATIONS**

**Recommandation n° 1** : mettre à jour la liste des biens immobilisés de la commune et déterminer le montant nécessaire des amortissements correspondants.

**Recommandation n° 2** : constituer des provisions dès l'ouverture d'un contentieux en première instance.

**Recommandation n° 3** : formaliser les conditions de contribution du budget principal aux budgets annexes.

**Recommandation n° 4** : respecter la durée légale du temps de travail.

**Recommandation n° 5** : se rapprocher des autres autorités délégantes et du délégataire afin d'envisager la constitution d'une autorité délégante unique pour la gestion du domaine skiable des Arcs.

**Recommandation n° 6** : se rapprocher du délégataire afin d'adopter un régime de modification des tarifs intégrant une formule précise, et basée sur des indices liés à l'activité des remontées mécaniques.

**Recommandation n° 7** : mettre fin aux régimes de gratuité injustifiés et clarifier, le cas échéant, par des conventions, l'étendue des avantages accordés aux professionnels intervenant sur le domaine.

La chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes a procédé, dans le cadre de son programme de travail 2016, au contrôle des comptes et de la gestion de la commune de Bourg-Saint-Maurice pour les exercices 2008 à 2017, en veillant à intégrer, autant que possible, les données les plus récentes.

Le contrôle a été engagé par lettre du 16 février 2017, adressée à M. Michel GIRAUDY, maire de la commune depuis avril 2014. Ses prédécesseurs sur la période contrôlée ont également été informés : Mme Jacqueline POLETTI, le 5 avril 2017 et M. Damien PERRY, le 14 mars 2017.

Un courrier d'ouverture de contrôle du 16 février 2017, au titre de l'article L. 221-10 du code des juridictions financières, a été adressé à M. David PONSON, président du conseil d'administration de la société Arcs Domaine Skiable.

Les investigations ont porté plus particulièrement sur les points suivants :

- ♦ la fiabilité des comptes et la situation financière ;
- ♦ la gestion du domaine skiable ;
- ♦ la gestion des ressources humaines.

L'entretien prévu par l'article L. 243-1 al.1 du code des juridictions financières a eu lieu le 25 septembre 2018 avec M. Michel GIRAUDY. Il a également eu lieu avec Mme Jacqueline POLETTI et M. Damien PERRY le 15 octobre 2018.

Lors de sa séance du 17 octobre 2018, la chambre a formulé des observations provisoires qui ont été adressées le 7 décembre 2018 à M. Michel GIRAUDI, et à Mme Jacqueline POLETTI et M. Damien PERRY, prédécesseurs sur la période contrôlée, ainsi qu'aux personnes nominativement ou explicitement mises en cause.

Après avoir examiné les réponses écrites, la chambre, lors de sa séance du 15 avril 2019, a arrêté les observations définitives reproduites ci-après.

## **1- LA QUALITE DE L'INFORMATION BUDGETAIRE ET LA FIABILITE DES COMPTES**

### **1.1- L'information budgétaire**

#### **1.1.1- La tenue et le contenu des débats d'orientations budgétaires**

La tenue du débat d'orientations budgétaires (DOB) prévue à l'article L. 2312-1 du code général des collectivités territoriales (CGCT) est une formalité substantielle à l'adoption du budget. Afin de pouvoir utilement débattre des orientations générales du budget, les membres de l'organe délibérant doivent disposer d'une information complète et précise. À cet effet, les conseillers municipaux doivent être destinataires, préalablement à la séance au cours de laquelle se tiendra le DOB, d'une note explicative de synthèse. En vertu de la jurisprudence, celle-ci doit être suffisamment détaillée et comporter des éléments d'analyse prospective relatifs aux principaux investissements projetés, au niveau d'endettement et au niveau de la fiscalité locale.

L'article 107 de la loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République, dite loi NOTRe, renforce les obligations relatives à la transparence financière dont le DOB est un des vecteurs essentiels. Les communes de plus de 3 500 habitants doivent en effet désormais présenter un rapport sur les orientations budgétaires, les engagements pluriannuels envisagés, ainsi que sur la structure et la gestion de la dette.

En toute hypothèse, le DOB doit se tenir dans le délai de deux mois précédant la séance d'adoption du budget.

La commune a tenu son débat d'orientations budgétaires dans le délai prescrit, sauf en 2009 et 2010, où le DOB est intervenu en novembre N-1 pour un vote en mars, et en 2017, où le délai de deux mois a été dépassé de quelques jours.

Le contenu des notes explicatives servant de support à ces débats, de 2008 à 2015, répond aux exigences des dispositions précitées.

Le contenu des rapports d'orientations budgétaires pour les budgets 2016 et 2017 présente des informations insuffisantes sur la dette. En effet, la commune ne précise, dans ces rapports, ni la structure de sa dette, ni les éventuelles opérations de gestion envisagées.

#### **1.1.2- La mise en ligne des documents budgétaires**

L'article L. 2313-1 du CGCT prévoit la mise en ligne de certaines informations budgétaires et financières, après approbation par le conseil municipal des délibérations auxquelles elles se rapportent.

Il s'agit en l'occurrence de la présentation brève et synthétique retraçant les informations financières essentielles du rapport d'orientations budgétaires, de la note explicative de synthèse annexée au budget primitif et de celle annexée au compte administratif.

La commune n'a pas mis en ligne ses comptes pour l'exercice 2016 mais elle l'a fait pour l'exercice 2017, à l'exception de la note explicative de synthèse annexée au compte administratif.

En réponse à la chambre, l'ordonnateur s'est engagé à corriger ce point dès 2019.

## 1.1.3- Les informations contenues dans les comptes administratifs et leurs annexes

La qualité et la transparence de l'information financière et comptable permettent aux élus municipaux de se saisir effectivement de l'administration de la commune et aux citoyens d'exercer leur contrôle démocratique. Le budget et le compte administratif sont les deux principaux vecteurs de cette information.

L'analyse du compte administratif et de ses annexes pour l'exercice 2017 n'appelle pas d'observation particulière.

## 1.2- La fiabilité des comptes

## 1.2.1- La sincérité et la qualité des prévisions budgétaires

La commune doit évaluer de façon sincère ses dépenses et ses recettes, par souci de visibilité financière et de transparence de l'information à destination des élus et des citoyens. L'exécution du budget doit ainsi se révéler aussi proche que possible des prévisions, avec une marge de tolérance en application du principe de prudence.

Les taux d'exécution budgétaire, qui se définissent comme le rapport entre les montants votés par l'assemblée délibérante et les sommes effectivement engagées ou perçues au cours de l'exercice, permettent d'apprécier la qualité de la prévision budgétaire.

Tableau 1 : Évolution des taux d'exécution budgétaire 2009-2017

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Taux d'exécution de la section de fonctionnement</b>									
Dépenses	97,8 %	97,4 %	96,5 %	97,6 %	95,3 %	94,1 %	94,3 %	91,8 %	91,1 %
Recettes	101,9 %	102,9 %	102,1 %	103,3 %	112,6 %	116,3 %	107,0 %	105,8 %	126,1 %
<b>Taux d'exécution de la section d'investissement</b>									
Dépenses (équipement + financières)	94,8 %	92,4 %	90,5 %	86,3 %	86,3 %	86,1 %	96,0 %	85,5 %	85,2 %
Recettes	89,2 %	89,4 %	93,0 %	88,9 %	79,1 %	72,3 %	95,4 %	88,3 %	48,6 %

Sources : comptes administratifs ; calculs CRC

Les taux d'exécution affichés par la commune de Bourg-Saint-Maurice apparaissent globalement satisfaisants pour la section d'investissement mais en dégradation sur la période pour la section de fonctionnement.

Les recettes de fonctionnement ont été sous-évaluées en 2013, 2014 et 2017, avec une réalisation excédant 110 %, en raison de l'encaissement de produits de cessions d'immobilisations non prévus au budget initial, pour, respectivement, 2,9 M€<sup>1</sup>, 3,8 M€<sup>2</sup> et 6,9 M€<sup>3</sup>.

Les recettes d'investissement ont été légèrement surévaluées en 2013 et 2014, en raison d'une moins-value de recettes pour des lots aménagés dont les ventes ont été retardées<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Vente des bâtiments de la gendarmerie et de bâtiments de la zone artisanale des Colombières.

<sup>2</sup> Vente du chalet ski club, ventes des immeubles collectifs du bataillon de chasseurs alpins.

<sup>3</sup> Notamment vente de terrains au Club Med, vente des bâtiments de l'ancien hôpital, vente des lots des résidences Albaron.

<sup>4</sup> Ces recettes correspondaient à la récupération par le budget principal des avances que ce dernier avait consenties au budget annexe d'aménagement des terrains du quartier Courbaton lors de sa création en 2012.

Enfin, le faible taux d'exécution en recette d'investissement au cours de l'année 2017 tient au report à 2018 d'une opération de vente de terrains<sup>5</sup>.

#### 1.2.2- La comptabilité d'engagement

La comptabilité d'engagement, qui recense tous les engagements pris sans attendre leur paiement effectif, permet de donner une image plus fidèle des comptes. Sa mise en œuvre nécessite une organisation permettant de rapprocher au plus près l'engagement juridique de l'engagement comptable préalable ou concomitant. Elle permet par ailleurs la détermination, en fin d'exercice, des restes à réaliser.

La commune de Bourg-Saint-Maurice se conforme de façon satisfaisante à cette obligation.

#### 1.2.3- Le rattachement à l'exercice des charges et des produits

Le rattachement des charges permet notamment de relier certaines dépenses de la section de fonctionnement à l'exercice durant lequel le bien ou le service correspondant a été livré ou réalisé, selon le principe du service fait, et non à l'exercice de facturation. Il en est de même pour les produits.

La chambre relève la part croissante, bien que minime, des montants des dépenses rattachées (+ 2,4 points entre 2009 et 2017).

Le taux de rattachement des produits est globalement en baisse sur la période et n'appelle pas d'observation (cf. annexe 5.1).

#### 1.2.4- La tenue des opérations patrimoniales

La commune de Bourg-Saint-Maurice amortit ses immobilisations<sup>6</sup>, conformément à l'article L. 2321-2 27 du CGCT.

L'instruction M14 prévoit que « *lorsque l'immobilisation est achevée, les dépenses portées aux comptes 231 et 232 sont virées au compte 21 par opération d'ordre non-budgétaire* », ce qui déclenche la constatation de dotations aux amortissements pour les biens concernés. La chambre a constaté que tel n'était pas le cas, la commune déclarant en effet ne pas avoir « *basculé* » les immobilisations achevées « *depuis une dizaine d'année*<sup>7</sup>. »

La collectivité n'est donc pas en mesure de déterminer de façon exhaustive le montant de sa dotations aux amortissements.

**Tableau 2 : Solde des immobilisation « en cours » du budget principal 2009-2017**

En M€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Solde compte 23	71	74	75,8	78,6	84,3	94,5	104,4	111,5	121,7

Source : Comptes de gestion ; calculs CRC

Fin 2017, le solde consolidé des comptes 23 « *immobilisations en cours* » était de 121,7 M€, soit un montant particulièrement significatif. La commune n'a pas été en mesure de produire la liste exhaustive des biens achevés n'ayant pas fait l'objet d'un « *basculement* », arguant de l'incapacité de son logiciel de suivi des immobilisations.

<sup>5</sup> 2,2 M€ correspondants aux terrains du Renouveau.

<sup>6</sup> Les immobilisations sont les biens destinés à servir de façon durable la collectivité.

<sup>7</sup> Les biens les plus anciens datent de 1999.

La chambre a procédé à un calcul estimatif de la dotation annuelle que représentent ces biens non basculés<sup>8</sup>. Elle estime à environ 1,8 M€ le montant de la dotation annuelle qui aurait dû être constatée en 2017, soit presque le double du montant comptabilisé.

Ce montant reste une estimation minimale du fait des biens non identifiés par la commune et non pris en compte dans ce calcul.

La chambre recommande par conséquent à la commune de réaliser une mise à jour de la liste de ses biens immobilisés, afin de recalculer de façon sincère et complète les dotations aux amortissements qui en découlent.

En réponse à la chambre, l'ordonnateur a indiqué que la commune engagerait ce travail avec le comptable.

#### 1.2.5- Les opérations de provisionnement

En application des dispositions combinées des articles L. 2321-2-29° et R. 2321-2 du CGCT, une provision doit être constituée par délibération du conseil municipal dans les cas suivants :

- ◆ dès l'ouverture d'un contentieux en première instance, à hauteur du montant estimé par la commune de la charge qui pourrait en résulter en fonction du risque financier encouru ;
- ◆ dès l'ouverture d'une procédure collective prévue au livre VI du code de commerce, au titre des garanties d'emprunts, prêts et créances, avances de trésorerie et participations en capital accordés par la commune à l'organisme faisant l'objet de la procédure collective ;
- ◆ lorsque le recouvrement des restes à recouvrer sur compte de tiers est compromis, malgré les diligences faites par le comptable public.

En dehors de ces cas, le provisionnement en cas de risque financier constitue une simple faculté, néanmoins recommandée en application du principe de prudence.

À la fin de l'année 2017, la commune de Bourg-Saint-Maurice comptabilisait 180 k€ de provisions, dont 167 k€ pour risques et charges, concernant essentiellement des risques d'indemnisations au titre de contentieux en cours.

Un croisement entre la liste des provisions pour litiges et celle des contentieux auxquels la commune est partie, montre cependant que la commune n'en provisionne pas l'intégralité. Sur la période 2009-2017, seuls neuf litiges sur 44 ont fait l'objet d'une provision (le détail des litiges recensés figure en annexe n° 5-3).

La chambre rappelle l'obligation de provisionner l'ensemble des contentieux, quelle que soit l'issue attendue ou supposée de la décision.

---

<sup>8</sup> Ce calcul s'appuie sur la méthodologie suivante :

- il a été pris comme hypothèse l'achèvement de la totalité des immobilisations figurant au compte 23 ;
- la liste des biens et opérations non soumis à amortissement a été écartée, soit l'ensemble du compte 2313. Ce compte ne concerne que des bâtiments abritant des services publics administratifs (écoles, piscine, bureaux administratifs, bibliothèques...) ou, par exemple, des biens non soumis à amortissement car classés historiques (églises, monuments, œuvres d'arts) ;
- la chambre a ensuite appliqué aux biens et opérations restants les durées d'amortissement telles qu'adoptées par la commune dans sa délibération du 29 mars 2010 ;
- enfin, la chambre n'a pas procédé à un calcul rétroactif et a choisi d'arrêter le montant de la dotation aux amortissements au 31 décembre 2017. Elle a donc écarté les biens et opérations déjà amortis à cette date.

Par ailleurs, depuis 2012, la commune provisionne le risque lié à l'augmentation de sa contribution au fonds de péréquation intercommunal et communal (FPIC). Elle a ainsi inscrit une provision de 200 k€ correspondant à l'écart entre le montant prévu au budget et le montant effectivement décaissé. Ce type d'aléa ne constitue toutefois pas un risque susceptible de donner lieu à constitution de provision et la commune a totalement repris cette provision pour l'exercice 2018<sup>9</sup>.

**Tableau 3 : Comparatif montant provisionné FPIC/montant décaissé**

En €	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Crédits ouverts au budget primitif au titre du FPIC	124 143	272 000	430 000	590 000	900 000	900 000
Montant du fonds de péréquation (FPIC) et de solidarité effectivement décaissé	124 143	271 109	430 296	594 164	897 009	1 171 500
Montant provision	200 000	200 000	200 000	200 000	100 000	100 000

Source : comptes de gestion ; commune ; calculs CRC

Enfin, la commune provisionne les risques liés au recouvrement de certaines créances qu'elle estime susceptible d'être compromis. Les montants provisionnés sont parfois déconnectés du montant effectivement supporté par la commune, au titre de la perte de créance. L'adéquation entre la provision et le risque constaté s'est toutefois améliorée au cours de la période.

**Tableau 4 : Les provisions pour irrécouvrabilité des créances**

en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
Solde 6817 « Dotations aux provisions pour dépréciation des actifs circulants »	35 359	37 637	32 973	20 613	19 984	0	11 905	25 479	20 000	<b>183 950</b>
7817 « Reprise sur provisions pour dépréciation des actifs circulants »	33 000	10 106	26 465	63 180	11 921	0	25 651	24 893	0	<b>195 216</b>
Solde 15181 Autres provisions pour risques	Non disponible	92 531	34 039	238 039	264 539	385 999	130 929	130 929	Non disponible	
Solde 654 « Pertes sur créances irrécouvrables »	21 164	0	30 039	43 021	0	0	20 768	22 941	35 988	<b>137 933</b>

Source : comptes de gestion

La chambre recommande à la commune d'affiner le montant de ses provisions, et de provisionner dès l'ouverture d'un contentieux en première instance, quel que soit le niveau du risque encouru pour la commune.

#### 1.2.6- Une erreur d'imputation comptable

Il a été constaté qu'une partie du montant du régime indemnitaire a été imputée à tort sur le compte correspondant à la rémunération principale au cours de l'année 2017, minorant le compte approprié de près d'un tiers. Dans une optique de bonne information des élus et des citoyens sur les montants octroyés, la chambre invite la commune à veiller à la correcte imputation de ces sommes.

En réponse à la chambre, l'ordonnateur a indiqué que l'erreur serait corrigée dès 2019.

<sup>9</sup> Délibération du 23 novembre 2017.

## 2- LA SITUATION FINANCIERE DU BUDGET PRINCIPAL

La commune de Bourg-Saint-Maurice retrace ses comptes au sein d'un budget principal, ainsi que de sept budgets annexes (BA), dont trois ont été créés au cours de la période sous contrôle<sup>10</sup> et deux ont été fusionnés en 2018<sup>11</sup>.

Avec une population permanente de 7 606 habitants<sup>12</sup>, la commune gère des volumes financiers qui la rendent comparable aux communes de la strate de 40 000 à 80 000 habitants. Elle bénéficie d'ailleurs d'un surclassement dans cette strate par arrêté préfectoral du 26 juillet 2001.

**Tableau 5 : Poids du budget principal et des budgets annexes**

Libellé du budget	Description de l'activité	Mode de gestion de l'activité	Création/ suppression au cours de la période sous contrôle	Produits de fonctionnement 2017	Charges de fonctionnement 2017
Budget principal	Activités générales	Régie	-	33 213 655	30 031 480
Budget annexe remontées mécanique	Gestion domaine skiable	Concédé	Transformé en budget M4 en 2014 puis fusionné avec le BA des transports urbains en 2018	2 045 732	1 006 395
Budget annexe Parkings	Stationnement souterrains et couverts	Régie	Crée en 2010	3 282 527	3 282 527
Budget annexe Eau	Fourniture d'eau	Affermé	-	947 879	337 861
Budget annexe Assainissement	Assainissement de l'eau potable	Affermé	-	526 374	344 186
Budget annexe Location fonds de commerce	Gestion de divers biens à vocation commerciale appartenant à la commune : Restaurant La Chandelle Drugstore de la Grand' Rue Cinéma	Régie	-	183 771	183 771
Budget annexe Transports urbains	Transport de personnes	Marché de service	Créé en 2010 puis fusionné avec le budget des remontées mécaniques en 2018	1 401 157	1 401 157
Budget annexe activités forestières	Coupe et vente de bois	Régie	-	112 444	89 339
Budget annexe Lot Courbaton	Activités de lotissement Arc 1600-1800	Régie	Créé en 2012	0	0

Sources : comptes de gestion, Ariane

<sup>10</sup> Le budget des parkings et le budget des transports urbains en 2010, ainsi que le budget d'aménagement du lieux-dits Courbaton en 2012.

<sup>11</sup> BA des transports + BA des remontées mécaniques, devenus BA des transports et des remontées mécaniques, courant 2018.

<sup>12</sup> Source : Portail des collectivités locales. Population au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

## 2.1- Les charges de gestion

### 2.1.1- Des objectifs de maîtrise des charges de gestion globalement remplis

A compter du budget 2014, la commune a émis, chaque année, au moment de la préparation budgétaire, une note à l'attention des services et des élus, exposant les objectifs qu'elle se fixe en matière de charges et de recettes. Les demandes des services sont arbitrées en tenant compte de ces objectifs.

**Tableau 6 : Objectifs de maîtrise des charges de gestion**

Objectifs	Directive BP 2014	Directive BP 2015	Directive BP 2016	Directive BP 2017
Dépense à caractère général (hors dep spécifiques et exceptionnelles)	Limitée à + 1 %	- 5 %	- 3 %	- 2 %
Dépenses de personnel	Limitée à + 1 %	Stabilisation hors recrutements pour l'aménagement des rythmes scolaires	Limité à + 1 %	Limité à + 1,6 %

Source : Commune

Si ces directives constituent des outils de pilotage témoignant d'une bonne gestion, les objectifs affichés sont basés sur une partie seulement des dépenses à caractère général.

La commune a ainsi écarté des dépenses qualifiées de « *spécifiques* » (évolution du FPIC, aménagement des rythmes scolaires, loyer du BEA du Parking d'Arc 2000, augmentation de la TVA et intérêts du prêt relais pour le centre aqualudique).

La commune a également écarté, à juste titre, des dépenses liées à des événements imprévisibles (inondations de l'Arbonne). En revanche, l'exclusion de dépenses liées à des événements prévisibles, telles que le coaching pour le management des services techniques ou l'organisation du championnat de canoë kayak apparaît injustifiée.

De 2009 à 2017, les charges de gestion ont connu une relative stabilité, à raison de + 0,03 % par an. Cette stabilité est principalement due à la diminution des charges à caractère général, soit - 2,3 % en variation moyenne annuelle (VMA)<sup>13</sup>.

Toutefois, le transfert d'une grande partie des charges de transports collectifs, à compter de 2010, vers un budget annexe dédié, appelle un retraitement. La neutralisation de ce transfert montre une stabilité des charges à caractère général (+ 0,06 % en VMA), la commune supportant toujours les charges liées au transport, sous forme d'une subvention versée au budget annexe<sup>14</sup>.

Les charges de personnel du budget principal, nettes des remboursements des rémunérations du personnel mis à disposition, qui constituent le deuxième poste de charge de gestion, ont été contenues, avec une évolution de + 1,6 % à compter de 2010 (cf. *infra*).

Les subventions de fonctionnement versées ont augmenté de manière contenue, à raison de 0,8 % de VMA. Ces subventions ont été destinées à trois types d'organismes :

- les établissements publics rattachés, soit, notamment, les subventions au CCAS, de 2009 à 2013, et, à compter de 2010, la subvention d'équilibre au BA des transports ;

<sup>13</sup> Entretien réparation (- 2 %), remboursement de frais des BA (- 14 %), frais de publicité, relations publiques (4 %), frais d'études et d'honoraires (- 7 %) et frais postaux et télécommunication (- 6 %).

<sup>14</sup> Sur la période, cette subvention est d'ailleurs en augmentation constante, du fait de l'extension géographique de ce service (+ 178 k€ entre 2010 et 2017), afin de compenser la hausse des charges courantes supportées par le budget annexe (+ 171 k€ nets des recettes propres d'exploitation).

- les « autres établissements publics » comprenant quasi-exclusivement les subventions accordées à l'office du tourisme. La brusque augmentation de ces dernières (+ 2,1 M€), entre 2009 et 2011, est due au changement de statut, l'office étant devenu établissement public à caractère industriel et commercial, ce qui modifie l'imputation comptable de la subvention ;
- les personnes de droit privé, comprenant essentiellement, jusqu'en 2011, les subventions accordées à l'office du tourisme (sous sa forme associative), ainsi que les subventions accordées au club des sports, jusqu'à son transfert à l'office de tourisme à compter de 2011. A compter de 2012 ces subventions concernent différentes associations locales.

Les autres charges de gestion comprennent notamment les contributions versées au service départemental d'incendie et de secours (SDIS) de Savoie, aux autres organismes de regroupement.

**Tableau 7 : Détail des charges de gestion (2009-2017)**

en €	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	VMA
Charges à caractère général	6 414 909	6 383 651	6 628 004	6 978 914	6 715 350	6 237 046	6 149 903	6 444 771	- 2,3 %
Montant retraité des charges supportées par le BA des transports à compter de 2010	7 618 241	7 693 213	7 929 938	8 266 442	8 182 093	7 617 067	7 450 423	7 822 428	0,06 %
+ Charges de personnel	7 691 010	7 987 552	7 904 240	7 858 958	7 969 089	8 044 970	8 210 528	8 650 002	1,6 %
+ Subventions de fonctionnement	4 637 996	3 515 140	4 105 088	4 043 502	4 232 466	3 900 690	4 021 846	3 971 633	0,8 %
+ Autres charges de gestion	997 993	930 097	1 018 404	917 039	919 670	945 409	957 334	976 895	0,2 %
<b>= Charges de gestion</b>	<b>19 741 908</b>	<b>18 816 440</b>	<b>19 655 736</b>	<b>19 798 413</b>	<b>19 836 576</b>	<b>19 128 114</b>	<b>19 339 611</b>	<b>20 043 301</b>	<b>0,03 %</b>
+ Charges d'intérêt et pertes de change	1 020 029	1 232 353	1 145 901	1 115 287	1 092 924	1 074 510	1 012 604	921 485	- 2,5 %
<b>= Charges courantes</b>	<b>20 761 937</b>	<b>20 048 793</b>	<b>20 801 637</b>	<b>20 913 699</b>	<b>20 929 500</b>	<b>20 202 624</b>	<b>20 352 215</b>	<b>20 964 786</b>	<b>- 0,1 %</b>
Charges de personnel / charges courantes	37,0 %	39,8 %	38,0 %	37,6 %	38,1 %	39,8 %	40,3 %	41,3%	
Intérêts et pertes de change / charges courantes	4,9 %	6,1 %	5,5 %	5,3 %	5,2 %	5,3 %	5,0 %	4,4 %	

Source : Comptes de gestion ; calculs CRC

#### 2.1.2- Des subventionnements aux budgets annexes insuffisamment fondés

L'article L. 2224-1 du CGCT dispose que : « Les budgets des services publics à caractère industriel ou commercial exploités en régie, affermés ou concédés par les communes, doivent être équilibrés en recettes et en dépenses. »

Toutefois, des subventions du budget principal à un budget annexe peuvent être envisagées, conformément à l'article L. 2224-2 du CGCT, dans les cas suivants :

« 1° lorsque les exigences du service public conduisent la collectivité à imposer des contraintes particulières de fonctionnement ;

2° lorsque le fonctionnement du service public exige la réalisation d'investissements qui, en raison de leur importance et eu égard au nombre d'usagers, ne peuvent être financés sans augmentation excessive des tarifs ;

3° Lorsque, après la période de réglementation des prix, la suppression de toute prise en charge par le budget de la commune aurait pour conséquence une hausse excessive des tarifs.

La décision du conseil municipal fait l'objet, à peine de nullité, d'une délibération motivée. Cette délibération fixe les règles de calcul et les modalités de versement des dépenses du service prises en charge par la commune, ainsi que le ou les exercices auxquels elles se rapportent. En aucun cas, cette prise en charge ne peut se traduire par la compensation pure et simple d'un déficit de fonctionnement. »

Durant la période sous revue, la commune a versé des subventions exceptionnelles aux budgets annexes des parkings, des forêts, des locations de baux commerciaux et, de manière plus résiduelle, à celui de la patinoire Arc 2000.

Les subventions accordées aux services des transports et des parkings apparaissent irrégulières :

- d'une part, et contrairement aux dispositions de l'article L. 2224-2 du CGCT susmentionné, la commune n'a pas spécifiquement délibéré et, au surplus, motivé ces subventions ;
- d'autre part, il s'agit bien de subventions d'équilibre. L'excédent brut d'exploitation retraité de ces budgets annexes, montre qu'ils sont en déficit structurel ou affichent un équilibre fragile, comme c'est le cas pour le budget annexe des locations.

La chambre recommande à la commune de réexaminer les conditions de l'équilibre économique de ces budgets, si besoin par le biais d'une tarification adéquate, afin de mettre un terme à ces subventionnements irréguliers, le cas échéant par une délibération spécifique justifiant un subventionnement dérogatoire dans le cadre des dispositions précitées.

En réponse à la chambre, l'ordonnateur s'est engagé à prendre des délibérations motivées sur cette question.

## 2.2- Les produits de gestion

Les produits de gestion ont connu une grande stabilité pendant la période sous contrôle (+ 0,1 % en VMA), la baisse de la dotation globale de fonctionnement – DGF (- 1,6 M€ sur la période) et une augmentation de la fiscalité reversée (675 k€ en 2017), compensées par une hausse des ressources fiscales propres (+ 2,1 M€ sur la période).

**Tableau 8 : Evolution des produits de gestion (2009-2017)**

en K€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	VAM
Ressources fiscales propres (nettes des restitutions)	18 058	18 338	17 207	18 050	18 706	19 065	19 994	19 462	20 205	1,4 %
+ Ressources d'exploitation	2 279	1 935	1 997	2 149	2 047	2 176	2 138	2 242	2 441	0,9 %
<b>= Produits "flexibles" (a)</b>	<b>20 337</b>	<b>20 273</b>	<b>19 205</b>	<b>20 199 5</b>	<b>20 753 5</b>	<b>21 241</b>	<b>22 132</b>	<b>21 704</b>	<b>22 646</b>	1,4 %
Ressources institutionnelles (dotations et participations)	5 571	5 908	5 782	5 739	5 591	5 622	5 026	4 839	4 095	- 3,8 %
+ Fiscalité reversée par l'interco et l'Etat	0	0	487	368	225	66	- 98	- 401	-675	N.C.
<b>= Produits "rigides" (b)</b>	<b>5 571</b>	<b>5 908</b>	<b>6 268</b>	<b>6 107</b>	<b>5 816</b>	<b>5 688</b>	<b>4 928</b>	<b>4 438</b>	<b>3 420</b>	- 5,9 %
Production immobilisée, travaux en régie (c)	14	14	20	4	0	0	69	13	0	- 100 %
<b>= Produits de gestion (a+b+c = A)</b>	<b>25 923</b>	<b>26 195</b>	<b>25 493</b>	<b>26 311</b>	<b>26 570</b>	<b>26 929</b>	<b>27 129 2</b>	<b>26 155 253</b>	<b>26 066</b>	0,1 %

Sources : comptes de gestion ; calculs CRC

## 2.2.1- Les ressources fiscales

De 2009 à 2017, les ressources fiscales propres recouvrées par la commune ont suivi une progression régulière, de 1,4 % en moyenne annuelle.

Les produits issus des impôts directs ont augmenté à hauteur de 2 % en moyenne annuelle, la taxe d'habitation étant l'impôt le plus dynamique (+ 2,5 M€) sur la période.

L'explication tient principalement à la dynamique des bases d'imposition, les taux étant quasiment inchangés sur la période.

➤ L'effet des taux :

Deux événements, sur la période, ont modifié les taux d'imposition locale :

- avec la réforme de la fiscalité locale de 2011, la commune a récupéré la part départementale de la taxe d'habitation (+ 6 points), ainsi que les parts régionales et départementales de la taxe foncière sur les propriétés non bâties, sous la forme d'une taxe additionnelle dont le taux est figé (36,33 %). Entre 2011 et 2017, ces transferts de fiscalité ont représenté, selon la commune, 1,4 M€ de produits supplémentaires pour la taxe d'habitation, et 8 000 € pour la taxe foncière additionnelle ;
- par ailleurs, l'augmentation du taux de la taxe foncière sur les propriétés bâties, à compter de 2012, représente en moyenne 50 k€ de recettes supplémentaires sur la période.

Les taux des autres taxes directes (hors réformes) sont restés inchangés.

➤ L'effet des bases fiscales :

La commune de Bourg-Saint-Maurice bénéficie de bases fiscales deux fois et demi supérieures aux bases moyennes des communes de la strate de 20 000 à 50 000 habitants<sup>15</sup>. En outre la valeur de ces bases a connu une augmentation nettement plus rapide que l'évolution moyenne de celle de sa strate démographique.

**Tableau 9 : Évolution et comparatif des bases d'imposition avec celles des communes de la même strate démographique**

En €	2012		2017	
	Bases commune	Bases moyennes strate	Bases commune	Bases moyennes strate
Taxe d'habitation	3 435	1 225	4 050	1 388
Foncier bâti	3 653	1 161	4 239	1 400
Foncier non bâti	9	15	10	15
Foncier non bâti additionnelle	3	4	3	4
Cotisation foncière des entreprises	1 790	433	2 100	567

Sources : Bercy colloc ; calculs CRC

En dépit de l'augmentation des taux et du niveau des bases d'imposition<sup>16</sup>, qui demeurent nettement au-dessus des bases moyennes de la strate démographique, la progression des recettes fiscales directes est pondérée par une contribution croissante au FPIC qui a progressé de près d'1 M€ depuis 2012.

<sup>15</sup> Strate propre à la DGFIP.

<sup>16</sup> Excepté pour la taxe sur les propriétés foncières non-bâties.

Les autres ressources fiscales (indirectes) recouvrées par la commune ont en revanche connu une baisse non négligeable de 3,1 % en moyenne annuelle, en raison du transfert de la taxe de séjour vers Arcs Bourg Tourisme (office du tourisme), à compter de sa transformation en EPIC en 2009. Cette recette a représenté entre 650 k€ et 1 M€ depuis 2008.

A l'inverse, le produit de la taxe sur les remontées mécaniques versé par la société exploitante du domaine skiable des Arcs (ADS), a connu une progression d'environ 170 k€, du fait de l'augmentation du chiffre d'affaires de la station.

**Tableau 10 : Évolution et structure des autres produits fiscaux (2009-2017)**

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Evolution VMA %
Autres produits fiscaux <sup>17</sup>	2 342	2 472	2 535	2 552	2 474	2 703	- 1,7 %
<i>dont produits des taxes sur les remontées mécaniques</i>	1 141	1 162	1 108	1 131	1 193	1 266	2,5 %
<i>dont produits de la taxe de séjour</i>	43	20	69	57	3	10	- 43 %

Sources : comptes de gestion ; calculs CRC

De 2012 à 2017, la commune ne perçoit que les reliquats de taxe de séjour correspondant à des recouvrements contentieux (taxations d'office) engagés par la commune avant la transformation de l'office du tourisme en EPIC. Ces sommes sont, depuis 2012, collectées par la commune, puis reversées *in fine* à l'EPIC.

Malgré la hausse des taux (taxe d'habitation et taxe foncière sur le bâti), la commune a maintenu un coefficient de mobilisation du potentiel fiscal<sup>18</sup> de l'ordre de 0,8 entre 2014 et 2016.

**Tableau 11 : Évolution du coefficient de mobilisation du potentiel fiscal 2010-2016**

Taux des taxes en %	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Taux de la taxe d'habitation	12,81 %	18,20 %	18,20 %	18,20 %	18,20 %	18,20 %	18,20 %
<i>Moy. nationale de la strate 20 000-50</i>	18,03 %	17,95 %	17,98 %	18,00 %	18,15 %	18,41 %	19,99 %
Taux de la taxe sur le foncier bâti	16,14 %	16,14 %	16,30 %	16,46 %	16,62 %	16,79 %	16,79 %
<i>Moy. nationale de la strate 20 000-50</i>	23,99 %	23,61 %	23,66 %	22,37 %	23,18 %	23,42 %	23,19 %
Taux de la taxe sur le foncier non bâti	163,64 %	171,58 %	171,58 %	171,58 %	171,58 %	171,58 %	171,58 %
<i>Moy. nationale de la strate 20 000-50</i>	58 %	59,08 %	59,04 %	58,48 %	57,46 %	59,04 %	55,24 %
Taux moyen global de la fiscalité directe	14,7 %	17,3 %	17,4 %	17,5 %	17,6 %	17,7 %	17,7 %
<b>Coefficient de mobilisation du potentiel fiscal</b>	<b>0,7</b>	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>	<b>0,9</b>	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>

Source : Bercy colloc ; calculs CRC

<sup>17</sup> Taxes sur activités de service et domaine, taxes sur activités industrielles, taxes liées à l'environnement et à l'urbanisation, droits de mutation à titre onéreux.

<sup>18</sup> Le potentiel fiscal est un indicateur de richesse fiscale. Il est égal à la somme que produiraient les quatre taxes directes communales si la commune appliquait le taux moyen national d'imposition à chacune de ces taxes. Le coefficient de mobilisation du potentiel fiscal est un indicateur général de pression fiscale, rapportant le produit perçu à celui, théorique, qu'aurait rapporté l'application des taux moyens de la strate de référence.

### 2.2.2- Les autres ressources de gestion

Les ressources d'exploitation ont connu une légère augmentation, à raison de 0,9 % par an. Elles sont composées des recettes que la commune tire :

- de l'exploitation de ses services publics administratifs (activités périscolaire, restauration scolaire, piscine, centre de loisirs, médiathèque) ;
- de son domaine (voirie, cimetière) ;
- de ses immeubles mis en location (salle de spectacle le « Galaxy ») ;
- des loyers qu'elle tire des baux à construction situés sur la zone dite « Courbaton » ;
- des redevances d'exploitation de ses services concédés (la gestion des courts de tennis, la gestion du refuge Blanc, la gestion du camping des Versoyens) ;
- de produits divers, comme l'encaissement auprès des usagers du domaine des Arcs des frais engagés pour le secours sur piste.

Les ressources institutionnelles ont connu une diminution importante, à raison de 3,8 % de valeur moyenne annuelle, essentiellement due à une perte de DGF (- 1,6 M€).

Les participations versées<sup>19</sup> ont diminué de façon plus mesurée (- 0,7 %).

## 2.3- La réalisation et le financement des investissements

### 2.3.1- Les investissements réalisés

La commune détermine le niveau des investissements selon trois éléments<sup>20</sup> :

- le niveau de capacité d'investissement dégagé dans l'année ;
- l'estimation des cessions d'actifs envisagées ;
- le caractère prioritaire ou non prioritaire des opérations nouvelles.

De 2009 à 2017, Bourg-Saint-Maurice a investi 73 M€, soit 8 M€ par an en moyenne. Ces opérations ont essentiellement porté sur des infrastructures destinées à l'accueil touristique en station (gare Arcs 2000, piscine des Arcs, funiculaire menant à la station).

La progression du montant des investissements sur la période 2013-2017 correspond à la mise en œuvre de divers projets immobiliers : aménagement de la Zac des Alpains, Aménagement du « *Renouveau*<sup>21</sup> », réemploi des bâtiments cédés par le ministère de la Défense (Vulmix).

---

<sup>19</sup> Dû notamment par des versements exceptionnels de l'Etat, dans le cadre de l'opération de revitalisation des bâtiments occupés par le bataillon de chasseurs alpins.

<sup>20</sup> Sources : note du DOB + PPI.

<sup>21</sup> Lotissement racheté à la CAF par la commune.

**Tableau 12 : Principales opérations d'investissement réalisées 2009-2017**

En k€ (montants correspondant à plusieurs exercices du fait des RAR)	2019-2017
PLU	251 911
Requalif Urbaine 7	281 317
Plan routier	1 861 118
Garderie La Nova Arc 1800	354 653
Allées du cimetière	561 867
Eaux pluviales	293 458
Accessibilité handicapés	216 220
Requalif Arc 2000 : Gare routière	1 490 142
Requalif Arc 2000 : ascenseur	297 509
Rénovation multi accueil Brin de Malice	206 227
Aire des gens du voyage	283 802
Mairie annexe Arc 1800	672 992
Passerelle funiculaire	2 152 852
Locaux techniques quartier 7	186 886
Ancienne gare du téléphérique	1 614 734
Piscine des Arcs	7 939 026
Parkings : Chatelard et hôpital	500 073
Toilettes publiques Eglise	168 812
Avenue de la Gare	352 421
Chemins piétons MGM-Macdo	331 309
Accueil de la Mairie	177 017
Quartier des Alpins	605 609
Eglise d'Hauteville	627 681
Vestiaires du stade – Tribune	1 422 324
Voiries nouvelles ou réfection d'ampleur	3 100 809
Réfection bâtiment d'accueil du Charvet	1 005 592
Réseau Vulmix	2 930 020

Source : commune ; calculs CRC

Sur la période 2009-2017, la commune s'est dotée de plusieurs plans pluriannuels d'investissement (PPI) trisannuels<sup>22</sup>, révisés chaque année au moment de l'adoption du budget primitif.

Ces PPI distinguent les investissements récurrents (acquisitions de matériels divers, mobilier, voirie, bâtiments, écoles, chapelles, informatique) des opérations nouvelles (construction de nouveaux bâtiments, mise aux normes pour l'accessibilité des personnes handicapées, etc).

Sur la période 2008-2017, la commune n'a pas réalisé la totalité de son programme annuel d'investissement, en particulier pour les années 2010 et 2013 au cours desquelles elle a reporté plus de 40 % des montants engagés (cf. annexe 5.4) sur l'année suivante en reste à réaliser. Les opérations annulées restent cependant minimales.

Ces reports constants d'opérations d'investissement montrent tout l'intérêt que la collectivité aurait à mettre en place une gestion des opérations par autorisations de programme/crédits de paiement.

<sup>22</sup> 2009-2011 ; 2010-2013, 2012-2014, 2013-2015, 2016-2019, 2017-2020.

## 2.3.2- Le financement des investissements

La stabilité des produits et des charges de gestion sur la période a pour corollaire une stabilité de l'excédent brut de fonctionnement (EBE) sur la période 2009-2017, à un niveau suffisant, soit entre 6 et 7 M€.

Après une phase d'augmentation constante jusqu'en 2015, l'EBE connaît une baisse sensible de 1,2 M€ à compter de 2016, en raison :

- d'une montée en puissance de la contribution au FPIC (+ 400 k€) ;
- du dispositif de contribution au redressement des finances publiques (- 508 k€) ;
- de l'augmentation des charges de gestion : charges de personnel (+ 170 k€) et subventions de fonctionnement versées (+ 120 k€).

**Tableau 13 : Évolution de l'EBF (2009-2017)**

en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	VAM
Produits de gestion (A)	25 922 905	26 195 088	25 492 768	26 311 143	26 569 594	26 928 800	27 129 272	26 155 253	26 065 954	0,1 %
Charges de gestion (B)	20 084 035	19 741 908	18 816 440	19 655 736	19 798 413	19 836 576	19 128 114	19 339 611	20 043 301	0,0 %
Excédent brut de fonctionnement (A-B)	5 838 870	6 453 179	6 676 328	6 655 407	6 771 182	7 092 224	8 001 159	6 815 642	6 022 653	0,4 %
en % des produits de gestion	22,5 %	24,6 %	26,2 %	25,3 %	25,5 %	26,3 %	29,5 %	26,1 %	23,1 %	

Sources : comptes de gestion ; calculs CRC

Pour un montant de dépenses d'équipement de 73 M€ sur la période 2009-2017, le taux moyen de couverture par les ressources propres est élevé (90 %, soit 68,2 M€).

Les ressources propres dont bénéficie la commune se composent, d'une part, de la capacité d'autofinancement (CAF) nette, ainsi que d'autres recettes destinées à l'investissement. L'une comme l'autre ont été en augmentation sur la période, à hauteur de 0,6 % de VMA pour la CAF nette et de 33,2 % pour les autres recettes.

**Tableau 14 : Évolution de la CAF (2009-2017)**

en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>CAF brute</b>	<b>4 132 225</b>	<b>4 529 405</b>	<b>3 292 982</b>	<b>4 815 351</b>	<b>4 760 547</b>	<b>4 902 131</b>	<b>5 740 865</b>	<b>4 902 056</b>	<b>4 112 085</b>
- Annuité en capital de la dette	2 813 579	1 854 070	2 092 204	1 919 265	2 047 116	2 198 288	2 471 684	2 595 101	2 727 872
<b>= CAF nette ou disponible (C)</b>	<b>1 318 646</b>	<b>2 675 334</b>	<b>1 200 778</b>	<b>2 896 086</b>	<b>2 713 431</b>	<b>2 703 843</b>	<b>3 269 181</b>	<b>2 306 955</b>	<b>1 384 213</b>

Sources : Comptes de gestion ; calculs CRC

Ces autres recettes d'investissement se composent de la taxe locale d'équipement et d'aménagement, du FCTVA, des subventions d'investissement reçues, des produits de cessions immobilières, ainsi que de dotations en capital (en nature) correspondant à l'intégration des bâtiments militaires cédés à la commune par le ministère de la Défense.

Plusieurs éléments ont contribué à dynamiser ces recettes sur la période. Tout d'abord, la commune a actionné, en 2015 et 2016, le mécanisme de récupération d'avance du FCTVA à hauteur de 1,6 M€<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> 800 k€ en 2015 et 800 k€ en 2016.

Quant aux subventions d'investissements reçues, ces dernières ont varié au gré des projets menés par la commune. Deux d'entre elles peuvent être mises en avant :

- à compter de 2013, le projet de restructuration du quartier « Vulmix », composé des bâtiments du 7<sup>ème</sup> bataillon de chasseurs Alpains, cédés par l'Etat, a fait l'objet de subventions de l'Etat et de la région, pour environ 120 k€ ;
- à compter de 2014, la commune a perçu des subventions de l'Etat, de la région et du département pour des travaux de sécurisation contre les crues de la rue Versoyen, pour environ 650 k€.

Les produits issus des cessions immobilières ont connu une brusque accélération à compter de 2013, en raison de la revente des bâtiments cédés à la commune par le ministère de la Défense, suite au départ du 7<sup>ème</sup> bataillon de chasseur alpins<sup>24</sup> (476 k€ en 2015 et 450 k€ en 2016).

D'autres cessions significatives ont eu lieu entre 2013 et 2017 :

- terrains à destination du Club Méd (3,5 M€) ;
- bâtiments de la gendarmerie (2 M€) ;
- ancienne mairie des Arcs (900 k€) ;
- parcelles de la zone artisanale des Colombières (700 k€) ;
- bâtiments du ski club à Arc 1800 (800 k€).

La commune prévoit en outre de réaliser 20 M€ de produits de cession d'ici à fin 2020<sup>25</sup>, dans l'optique de ne pas recourir à l'emprunt.

Ainsi, le poids de ces cessions d'actifs est élevé dans le financement de l'investissement, alors qu'il s'agit de recette non-reconductibles.

Concernant la totalité des dépenses d'investissement (équipement + subventions versées), le besoin de financement cumulé sur la période est de 23,2 M€. Ce besoin a été exclusivement comblé par l'emprunt entre 2010 et 2014, puis en 2016.

La commune n'a donc mobilisé son fonds de roulement que de manière partielle et subsidiaire en 2009, 2015 et 2017, malgré des ressources suffisantes.

En réponse à la chambre, l'ordonnateur a indiqué que la commune a pu préférer le recours à l'emprunt plutôt que le recours aux ressources propres, afin de tirer partie de l'opportunité que constituait le faible niveau des taux d'intérêt.

De surcroît, la commune a emprunté au-delà de ses besoins de financement, soit un surplus de 421 k€ en cumulé sur la période.

## **2.4- La situation bilancielle**

### **2.4.1- L'endettement**

A la fin de l'année 2017, le stock de dette du budget principal de la commune s'élevait, pour le budget principal, à 35,9 M€, en augmentation depuis 2010 (+ 2,3 M€). A la fin de l'année 2018, cette tendance a amorcé une inversion (33,5 M€).

La dette portée par les budgets annexes multiplie par 1,5 le niveau de dette du budget principal. Celle portée par les parkings contribue en particulier à l'alourdissement de ce niveau d'endettement. Son montant, de l'ordre de 11 M€, représente en moyenne 20 % de la dette agrégée sur la période.

<sup>24</sup> Maison des officiers situées au chef-lieu, ainsi qu'au quartier Vulmix.

<sup>25</sup> ROB 2018

La capacité de désendettement, compte tenu d'une capacité d'autofinancement brute située autour de 4,1 M€, s'est dégradée sur la période (8,7 années pour le budget principal, 13,1 années pour la dette agrégée). La capacité de désendettement consolidée a en effet augmenté de près de 3,5 années sur la période.

**Tableau 15 : Évolution de l'encours de dette 2009-2017**

En M€	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Encours de dette du budget principal au 31 décembre	33,6	35,6	34,8	34,4	37,6	36,6	37,6	35,9
Capacité de désendettement BP en années (dette / CAF brute du BP)	7,4	10,8	7,2	7,2	7,7	6,4	7,7	8,7
Capacité de désendettement BP, trésorerie incluse* en années (dette Budget principal net de la trésorerie*/CAF brute du BP)	6,7	9,8	6,5	5,7	5,8	4,8	5,8	6,9
Encours de dette agrégé (y c. budgets annexes)	52	54	54	55	57	56	56	54
<i>dont dette BA eau</i>	4	4	4	5	5	5	5	5
<i>dont dette BA assainissement</i>	2	2	2	2	1	1	1	1
<i>dont dette BA parkings</i>	12	11	11	13	12	12	11	11
Capacité de désendettement BP + BA en années (Dette agrégée / CAF brute du BP)	11,6	16,3	11,2	11,5	11,7	9,7	11,5	13,1

La commune a opéré différentes opérations de gestion de sa dette depuis 2008 :

- des remboursements anticipés : entre 2008 et 2011, 3,7 M€ de remboursement de capital restant dû, avec des pénalités aux montants relativement faibles (10 k€) ;
- des changements d'index d'emprunts (six contrats entre 2008 et 2009 : EURIBOR en TAG<sup>26</sup>) ;
- des changements de taux variables en taux fixes (13 contrats, entre 2008 et 2010, indexés sur le TAG ou l'EURIBOR, sont passés à taux fixes allant de 3,5 à 4,2 %) ;
- des refinancements d'emprunts en 2016 (trois opérations pour des montants respectivement de 430 k€, 913 k€ et 537 k€).

Fin 2017, les contrats d'emprunt de la commune ne présentaient pas de risque particulier quant à leur profil, étant tous classés dans la catégorie A-1<sup>27</sup> de la charte Gissler<sup>28</sup>.

#### 2.4.2- Une situation bilancielle confortable

Le fonds de roulement<sup>29</sup>, et la trésorerie qui en découle, ont connu une augmentation importante sur la période (respectivement + 18 % et + 43 %).

La trésorerie atteignait un niveau conséquent de 12,2 M€ à la fin de l'année 2017, représentant près de 212 jours de charges courantes. Cet indicateur est 2,3 fois plus élevé que le seuil préconisé dans le cadre d'une gestion prudente (90 jours). Le budget annexe des parkings demeure le contributeur de trésorerie le plus important, notamment en 2012 et 2015. A contrario, le budget annexe des transports urbains a nécessité de la part du budget principal un apport important de trésorerie (environ 800 k€ par an depuis 2014).

<sup>26</sup> Taux annuel glissant calculé à partir de la capitalisation des moyennes mensuelles des EONIA de la période de référence.

<sup>27</sup> Taux fixe simple ou taux variable simple.

<sup>28</sup> Charte de bonne conduite à destination des collectivités locales et des établissements bancaires, destinée à mettre fin à la commercialisation des produits structurés à risques.

<sup>29</sup> Le fonds de roulement a été en brusque augmentation à compter de 2013 (+ 3,7 M€) car il a intégré, à compter de cette date, des dotations en nature importantes, constituées des bâtiments militaires cédés par le ministère de la Défense.

La commune explique cette accumulation croissante de trésorerie par les raisons suivantes :

- la réalisation future de travaux importants concernant les parkings et le funiculaire ;
- l'encaissement de produits de cessions foncières réalisées sur la période ;
- les choix de pilotage financier de la commune dans un contexte de crise d'accès au crédit.

Si la chambre relève en effet le poids des produits de cessions immobilières encaissés sur la période (16,3 M€), elle estime que le niveau de trésorerie accumulé procède davantage du niveau de CAF nette dégagé sur la période (20,5 M€), qui aurait pu limiter un recours élevé à l'emprunt sur la même période (environ 23,6 M€).

Dans son précédent rapport sur la commune, la chambre avait déjà souligné l'existence d'une trésorerie conséquente et inemployée.

En réponse à la chambre, l'ordonnateur a indiqué que la commune mettrait en place les dispositifs visant à une diminution de la trésorerie.

**Tableau 16 : Situation bilancielle budget principal 2009-2017**

au 31 décembre en K€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	VAM
Fonds de roulement net global	1 356	1 781	2 849	3 651	7 391	8 318	6 939	7 339	5 102	18 %
- Besoin en fonds de roulement global	659	0	- 2 446	- 2 584	- 2 709	- 2 550	- 4 618	- 4 192	- 7 060	
<b>=Trésorerie</b>	<b>696</b>	<b>1 780</b>	<b>5 296</b>	<b>6 235</b>	<b>10 101</b>	<b>10 869</b>	<b>11 557</b>	<b>11 531</b>	<b>12 162</b>	<b>43 %</b>
<i>en nombre de jours de charges courantes</i>	12,0	31,3	96,4	109,4	176,3	189,5	208,8	206,8	211,7	
<i>dont apport (+) ou mis à disposition (-) des BA</i>	- 1 253	- 218	618	1132	247	- 7	1535	411	784	

Source : comptes de gestion ; calculs CRC

Après avoir saisi une opportunité d'emprunt à taux zéro auprès de la Caisse des dépôts et consignations, en 2017, à hauteur de 960 k€, la commune envisage de ne plus emprunter jusqu'en 2020<sup>30</sup>, suivant ainsi une stratégie de désendettement.

La chambre encourage une telle intention, qui devrait contribuer à ramener la capacité de désendettement à un meilleur niveau.

### **3- LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Le surclassement démographique<sup>31</sup> de Bourg-Saint-Maurice dans la strate des communes de 40 000 à 80 000 habitants explique le nombre important d'agents, soit 191,52 équivalents temps plein (ETP)<sup>32</sup> à fin 2017.

Ce surclassement lui permet de recruter les emplois fonctionnels suivants : un directeur général des services (DGS) titulaire du grade d'attaché territorial hors classe, un directeur général adjoint (DGA) chargé de l'administration générale titulaire du grade de directeur territorial et un directeur des services techniques titulaire du grade d'ingénieur territorial en chef.

<sup>30</sup> Source DOB pour le budget 2018.

<sup>31</sup> Arrêté préfectoral du 26 juillet 2001.

<sup>32</sup> Emplois permanents et non permanents.

### 3.1- L'évolution de la masse salariale

De 2009 à 2017, les dépenses de personnel consolidées de la commune de Bourg-Saint-Maurice ont augmenté de 1,4 % de valeur moyenne annuelle. Fin 2016, elles représentaient près de 43 % des charges de gestion.

La masse salariale consolidée comprend les charges de personnel, imputées sur le budget principal et le budget annexe des parkings.

Les charges de personnel affectées aux autres budget annexes sont portées par le budget principal et refacturées à ces derniers. Il en est de même pour les charges dites « *indirectes*<sup>33</sup> », correspondant aux fonctions supports impliquées dans la gestion de la paye, qui sont refacturées selon la quotité d'heures de travail consacrée à ces budgets.

**Tableau 17 : Évolution de la masse salariale consolidée 2009-2017**

en k€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017 (retraité CRC <sup>34</sup> )	VAMe
Rémunération principale	3 384	3 456	3 636	3 610	3 585	3 631	3 773	3 858	4 604	4 189	3,9 %
+ Régime indemnitaire voté par l'assemblée, y compris indemnités horaires pour heures supplémentaires	1 192	1 222	1 312	1 315	1 314	1 327	1 338	1 359	811	1 226	0,3 %
+ Autres indemnités	89	86	95	82	80	89	94	94	103		1,8 %
= Rémunération du personnel titulaire	4 665	4 764	5 042	5 007	4 980	5 047	5 205	5 311	5 518		2,1 %
Rémunération du personnel non titulaire	754	957	945	953	952	969	973	941	850		1,5 %
Rémunération du personnel	5 269	5 544	5 775	5 744	5 723	5 831	5 960	6 034	5 973		1,6 %
Charges totales de personnel nettes des remboursements pour MAD	7 494	7 944	8 031	8 011	8 000	8 089	8 214	8 349	8 385		1,4 %

Source : comptes de gestion, calculs CRC

#### 3.1.1- L'effet des recrutements

A la fin de l'année 2017, la commune de Bourg-Saint-Maurice employait 208 agents, pour 191,52 ETP.

Entre 2009 et 2017, les effectifs ont décliné de 15 agents. Toutefois, la commune rémunère davantage d'heures de travail, comme en témoigne l'augmentation légère du nombre d'ETP sur cette même période (+ 3,63), en raison principalement d'un recours accru aux agents non permanents (+ 5,36 ETP).

La diminution des emplois permanents, à raison de 1,73 ETP sur la période, s'inscrit globalement dans une volonté, à compter de 2014, de maîtriser l'ensemble des dépenses budgétaires. Ainsi, la commune a déclaré entreprendre, pour chaque départ en retraite ou vacance à long terme d'un emploi, « *une réflexion approfondie sur les missions remplies, l'organisation du service et la mutualisation des ressources.* »

Par ailleurs, des emplois de contractuels ont été transformés en emplois de titulaires afin de pérenniser certaines missions. Au cours des années 2009, 2010 et 2016, 13 agents ont ainsi été titularisés, affectés pour la majorité d'entre eux aux services techniques (voirie et stationnement).

<sup>33</sup> Rémunération du personnel comptable, informatique et du service technique.

<sup>34</sup> En 2017, la commune a imputé une partie du régime indemnitaire dans la rémunération principale.

## 3.1.2- L'effet du régime indemnitaire

L'article 88 de la loi du 26 janvier 1984 portant statut de la fonction publique territoriale, donne compétence au conseil municipal pour déterminer le régime indemnitaire applicable aux agents communaux, dans la limite de celui accordé aux fonctionnaires de l'Etat.

Le conseil municipal a fixé par ses délibérations, le cadre général du régime indemnitaire qu'elle octroie à ses agents, adapté en fonction des évolutions apportées au régime indemnitaire de la fonction publique de l'Etat. Au 1<sup>er</sup> janvier 2018, le régime indemnitaire dont bénéficient les agents de la commune de Bourg-Saint-Maurice se compose des primes et indemnités suivantes :

**Tableau 18 : Régime indemnitaire attribué aux agents communaux, par filière applicable au 1<sup>er</sup> janvier 2018**

Administrative	Technique	Culturelle	Sociale	Sécurité	Sportive	Garde champêtre
IHTS (y compris pour travail de nuit, dimanche et jours fériés) : catégorie C – IFTS : catégories A et B						
IAT pour les agents de catégorie C et les agents de catégorie B rémunération < ou = à l'indice brut 380						
Prime de fonction et de résultat pour les cadres A et B contrôleur de pôle.						
Prime de fonction pour les agents de catégorie B et C responsables et référents opérationnels						
<b>Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'engagement professionnel et de l'expertise (RIFSEEP)</b>						
Prime de fin d'année équivalente à un 13 <sup>ème</sup> mois						
Indemnité d'exercice des missions					Indemnité d'exercice des missions	
	Prime de service et de rendement	Indemnité horaire d'enseignement des professions artistiques	Indemnité forfaitaire de sujétions spéciales	Indemnité spéciale de fonction pour les agents de catégorie C  Indemnité spéciale de fonctions pour les chefs de service de la police municipale catégorie B		Indemnité spéciale mensuelle des gardes champêtres

Source : délibérations communales

Par ailleurs, les agents bénéficient du versement d'une rémunération supplémentaire dite du 13<sup>ème</sup> mois. Cette rémunération concernait 205 agents en 2017, pour un montant de 415 k€.

La commune a mis en place le RIFSEEP par une délibération du 24 novembre 2016, applicable au 1<sup>er</sup> janvier 2017, et par délibération du 5 avril 2018 pour le personnel technique. Les groupes, au titre de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise (IFSE) tels qu'approuvés par le conseil municipal, sont conformes au décret du 10 juin 2015. Concernant le complément indemnitaire annuel (CIA), la commune a choisi d'appliquer les taux plafonds préconisés pour les services de l'Etat dans une circulaire du 5 décembre 2014, soit :

- 15 % du plafond du RIFSEEP pour les fonctionnaires de catégorie A ;
- 12 % du plafond du RIFSEEP pour les fonctionnaires de catégorie B ;
- 10 % du plafond du RIFSEEP pour les fonctionnaires de catégorie C.

La commune s'est engagée à mettre en place ce nouveau régime à « *enveloppe constante* ».

Les délibérations cadres précitées étendent le régime indemnitaire aux agents non titulaires. Il a été vérifié que, conformément à ce que prévoit la jurisprudence administrative<sup>35</sup>, les arrêtés individuels concernant ces agents, fixent les primes et indemnités « *par référence à celle que percevrait un fonctionnaire qui assurerait les mêmes fonctions à niveaux de qualification et d'expérience professionnelle équivalents.* »

<sup>35</sup> CAA Marseille n° 00MA01066 du 2 novembre 2004.

Le régime indemnitaire adopté par la commune est conforme à la législation en vigueur et s'inscrit dans le respect du principe de parité avec la fonction publique de l'Etat, en ce qu'il se réfère aux corps d'emploi propres à cette dernière. Il en est de même concernant l'articulation des différentes primes attribuées. En particulier, les règles de non-cumul posées par le décret n° 2002-62 du 14 janvier 2002 (l'IAT et l'IFTS d'une part et l'IFTS et les IHTS d'autres part) n'appellent pas d'observation.

Les montants octroyés au titre du régime indemnitaire, entre 2008 et 2017, ont globalement été maîtrisés (hausse moyenne de 0,8 % par an).

### 3.2- La gestion du temps de travail

#### 3.2.1- Le respect de la durée légale du temps de travail

Le temps de travail légal des agents territoriaux est fixé à 1 607 heures par an<sup>36</sup>, ce qui constitue à la fois un plancher et un plafond<sup>37</sup>. Le règlement intérieur du temps de travail, approuvé par délibération du 27 juin 2016 et mis à jour en 2017, reprend cette règle. Toutefois, la commune a coutume d'octroyer deux jours de congé supplémentaires au titre des « *journées du maire* », ramenant de fait la quantité annuelle d'heures travaillées à 1 592.

La chambre recommande à la collectivité de respecter la durée légale du temps de travail. En réponse à la chambre, l'ordonnateur s'est engagé à mettre fin aux « *journées du maire* » dès 2019.

#### 3.2.2- La gestion de l'absentéisme

Le taux d'absentéisme<sup>38</sup>, tel qu'il apparaît dans les bilans sociaux de la commune, est passé de 8,5 % en 2009 à 11,2 % en 2017. La moyenne nationale pour 2017 dans la fonction publique territoriale était de 9,8 % en 2017<sup>39</sup>.

Les absences pour maladie ordinaire (+ 8,5 %) et pour accidents de travail et maladies professionnelles (absences multipliées par deux) expliquent notamment cette progression.

**Tableau 19 : Absentéisme du personnel placés sur des emplois permanents**

Motif de l'absence	2009	2011	2013	2015	2017
Maladie ordinaire	2296	2766	1928	2159	2491
Longue maladie, maladie longue durée, grave maladie	860,5	1284	1265	647	1551
Accidents de travail, maladie professionnelle	304	335	54	450	643
Maternité/Paternité, adoption	429	683	75	281	177
Autres raisons	68	0	0	114	80,5
<b>Total des journées d'absence</b>	<b>3957,5</b>	<b>5068</b>	<b>3322</b>	<b>3651</b>	<b>4942,5</b>
<b>Taux d'absentéisme</b>	<b>8,5 %</b>	<b>10,9 %</b>	<b>7,8 %</b>	<b>8,3 %</b>	<b>11,2 %</b>

Source : Bilan sociaux ; calculs CRC

<sup>36</sup> Décret du 12 juillet 2001 relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail dans la fonction publique territoriale.

<sup>37</sup> CAA Versailles, Commune d'Evry, 23 juin 2005, n° 03VE01521.

<sup>38</sup> Nombre de jours d'absence sur nombre de jours de travail annuel théorique (226) x nombre d'agents en ETP.

<sup>39</sup> Données Sofaxis.

Sur la base de ce constat, la commune indique avoir mis en place les actions suivantes :

- en 2014, la création d'un CHSCT ;
- en 2016, la nomination d'un responsable hygiène/sécurité, d'un conseiller en prévention et de six assistants de prévention.

L'impact de ces dernières actions sur le taux d'absentéisme reste à mesurer.

### 3.2.3- La gestion des heures supplémentaires

#### 3.2.3.1- Le cadre règlementaire

Selon la catégorie d'appartenance de l'agent, deux régimes d'heures supplémentaires peuvent s'appliquer. Si l'agent appartient à la catégorie A, il peut percevoir une indemnité forfaitaire pour travaux supplémentaires (IFTS), les agents de catégorie B peuvent percevoir l'indemnité forfaitaire pour travaux supplémentaires, et horaire. Enfin, les agents de catégorie C peuvent percevoir une indemnité horaire tenant compte du nombre d'heure réalisées (IHTS)<sup>40</sup>.

Cette distinction est correctement prise en compte dans les régimes appliqués.

Conformément à ce que prévoit le décret n° 2002-60 du 14 janvier 2002, la commune a, par délibération du 27 juillet 2009, établi la liste des emplois de catégories B et C ouvrant droit à la réalisation d'heures supplémentaires. Cette délibération est prolongée par le règlement intérieur du temps de travail mis à jour en 2017, qui précise les modalités de compensation de ces heures. Ce dernier s'inscrit dans le respect des principes du décret précité. Dans le cadre de ce règlement, la commune donne la priorité à la récupération plutôt qu'à l'indemnisation qui est limitée aux cas suivants :

- heures supplémentaires au-delà de 50 heures cumulées au 15 juin ;
- heures restantes au 1<sup>er</sup> novembre, lorsque la récupération n'a pu être mise en œuvre avant cette date, dans la limite de 25 heures.

Les heures de nuit ne sont pas indemnisées et les heures de dimanche et jours fériés peuvent l'être, sauf pour les agents de police municipale et autres cas de réquisition de l'agent par le maire, qui sont systématiquement indemnisées.

#### 3.2.3.2- Des indemnisations d'IHTS maîtrisées

La commune a rémunéré près de 5 000 heures supplémentaires par an en moyenne entre 2013 et 2017, soit l'équivalent de 9,6 ETP. Les services concernés sont essentiellement les services techniques et de la voirie, le service des parkings municipaux, ainsi que la police municipale.

En priorisant la récupération, la commune a su rationaliser le volume d'heures supplémentaires rémunérées, qui baisse légèrement sur cette période (- 5,6 %) et ce malgré une légère augmentation des heures de nuit et jours fériés qui sont les plus coûteuses (+ 1,8 %).

Les indemnisations et récupérations se font selon un état généré par un système de comptage automatisé (badgeuse) validé par le chef de service.

Plusieurs agents dépassent le plafond règlementaire des 25 heures mensuelles : quatre pour des missions ponctuelles de déneigement de nuit et un agent en raison d'une confusion entre le régime des heures supplémentaires et des heures complémentaires, applicables aux agents à temps partiel.

---

<sup>40</sup> Décret n° 2002-62 du 14 janvier 2002.

### 3.3- Des avantages en nature restreints

Deux délibérations ont encadré l'utilisation des véhicules. Pour les véhicules de service, dont la liste des bénéficiaires est établie par délibération, le remisage à domicile est limité au cadre des astreintes, sauf pour certaines fonctions. Aucun véhicule de fonction n'est octroyé par la commune.

S'agissant des logements par nécessité absolue de service, la commune a fixé par délibération du 25 février 1993, les emplois pouvant en bénéficier.

Par arrêté nominatif, la commune a attribué trois logements de fonction, le régime appliqué étant celui de la nécessité absolue de service. Ces arrêtés précisent que les charges locatives (gaz, électricité), conformément aux dispositions de l'article R. 2124-69 du code général de la propriété des personnes publiques, sont à la charge de l'occupant.

L'attribution d'un logement de fonction est exclusive de toute compensation d'heures supplémentaires, d'indemnités d'astreinte ou de résidence, conformément aux dispositions de l'article 2 du décret n° 2002-62 du 14 janvier 2002<sup>41</sup>. Si cette règle a été respectée pour deux d'entre eux, le troisième a perçu une indemnité d'astreinte<sup>42</sup>, ainsi que la rémunération d'heures supplémentaires, tout en étant bénéficiaire du logement par nécessité absolue de service.

En réponse à la chambre, l'ordonnateur a indiqué que l'attribution de ce dernier logement de fonction avait cessé à compter du 30 novembre 2016.

Pour la période 2013-2017, le montant de ces sommes versées à tort s'élève à 15 689,68 €.

La valorisation pour ces logements apparaît bien sur le bulletin de paye et a été calculée selon les normes en vigueur.

## 4- LA GESTION DU DOMAINE SKIABLE

### 4.1- Présentation du domaine skiable

#### 4.1.1- Une très grande station

Le domaine des Arcs est situé sur les versants nord du massif de la Vanoise, en Tarentaise. Il s'étend sur le territoire des communes de Bourg-Saint-Maurice, Landry, Peisey-Nancroix et Villaroger, selon quatre niveaux de « stations-villages » :

- Arc 1600 ;
- Arc 1800 ;
- Arc 1950 ;
- Arc 2000.

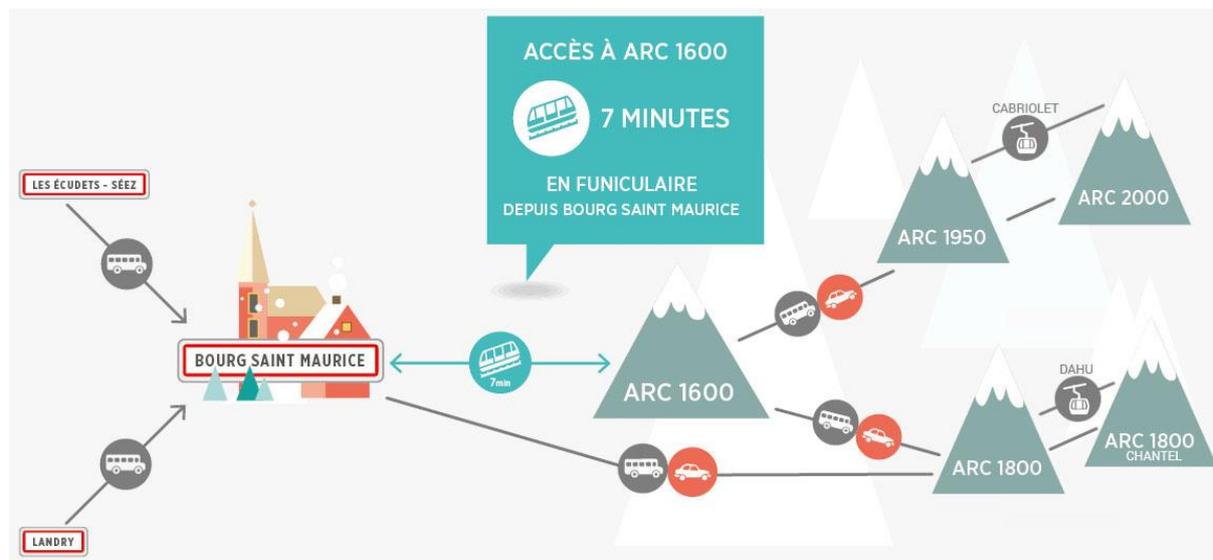
Un funiculaire permet de relier la commune de Bourg-Saint-Maurice à la station Arc 1600 en sept minutes. Des navettes inter-stations gratuites relient par ailleurs les différents villages.

---

<sup>41</sup> « La rémunération et la compensation en temps sont exclusives l'une de l'autre, ainsi que du bénéfice de tout autre dispositif particulier d'indemnisation des astreintes, des interventions, des télé-interventions et des permanences. Elles ne peuvent être accordées aux agents qui bénéficient d'une concession de logement par nécessité absolue de service ou utilité de service. »

<sup>42</sup> A partir des fichiers de paye disponibles : 2013-2015.

Carte 1 :



Source : commune de Bourg-Saint-Maurice

En terme de superficie, la majeure partie du domaine skiable se situe sur le territoire de la commune de Bourg-Saint-Maurice.

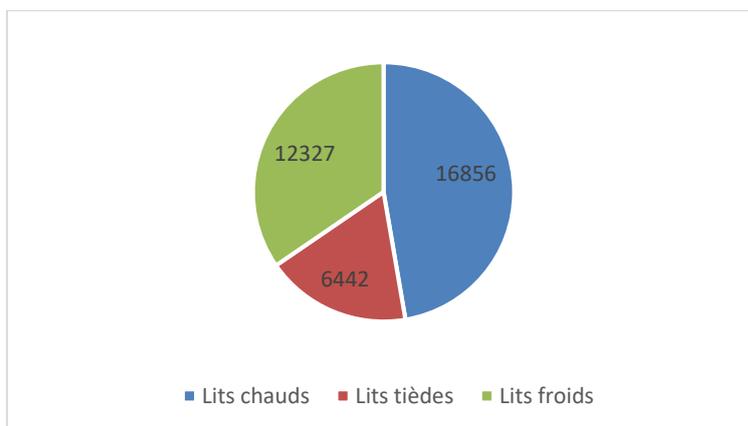
Classée très grande station en raison de son moment de puissance<sup>43</sup> de 30 604, le domaine des Arcs est composé de 107 pistes de ski alpin, 68 pistes de ski de fond, ainsi que d'un certain nombre d'équipements ludiques ou dits de « nouvelles glisses ».

Ce domaine a connu une première extension dans les années 80 en s'associant au domaine de Peisey-Vallandry, puis en 2003, grâce à son unification au domaine de la Plagne, formant le domaine « Paradiski ».

#### 4.1.2- Hébergement touristique et fréquentation

La capacité d'hébergement, en 2017, des quatre stations-villages était de 35 625 lits touristiques, produisant, pour la saison 2016-2017, 1 829 000 nuitées.

Schéma 1 : Répartition des lits touristiques aux Arcs



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

<sup>43</sup> Le moment de puissance (MP) est un indicateur conventionnel de la capacité d'une remontée mécanique, correspondant au produit du débit théorique (en nombre de skieurs/heure) par le dénivelé parcouru (en km). Le moment de puissance du domaine skiable est la somme des moments de puissance de l'ensemble de ses remontées mécaniques.

La capacité des lits touristiques sur les stations des Arcs n'a cessé de progresser depuis les années 2000. Toutefois, le nombre de journées skieurs, après avoir connu un pic lors de la saison 2007/2008, est depuis plus variable. Cette absence de corrélation entre la capacité de lits touristiques et le nombre de journées skieurs est expliquée, dans le rapport annuel du délégataire, par le vieillissement du parc immobilier.

Pour la saison 2016-2017, 1 684 318 journées de ski ont été consommées.

La clientèle des lits touristiques du domaine des Arcs est essentiellement française (68,1 % pour la saison 2016-2017). La clientèle étrangère est dominée par les Britanniques (13,9 %), puis les Belges (6,6 %), les Néerlandais (2,7 %) et les Russes (2,2 %). 35 % des journées skieurs ont été vendues via des intermédiaires pour la saison 2016-2017 (en « B2B<sup>44</sup> », via des tours opérateurs), soit 593 190 journées skieurs.

#### 4.1.3- Un domaine morcelé entre plusieurs autorités organisatrices, pour un seul délégataire

Le domaine skiable des Arcs est morcelé entre les communes de Bourg-Saint-Maurice, Villaroger, Peisey-Nancroix et Landry, ces deux dernières communes ayant la compétence de gestion du domaine skiable à travers le syndicat intercommunal à vocation multiple (SIVOM) Landry-Peisey-Nancroix.

La totalité du domaine est gérée par délégation de service public (DSP) par la société ADS (Arcs domaine skiable), filiale de la Compagnie des Alpes. Quatre DSP ont été conclues avec cette société, ainsi que deux protocoles d'accord entre communes, pour régler le sort des installations situées de part et d'autres des domaines respectifs.

**Tableau 20 : DSP sur le domaine skiable**

Autorité organisatrice	Parties prenantes	Objet	Début de la convention	Fin de la convention
Bourg-Saint-Maurice	Bourg-Saint-Maurice / ADS	Aménagement domaine skiable et exploitation RM	15/02/1991	31/05/2030
Villaroger	Villaroger / ADS	Aménagement domaine skiable et exploitation RM	15/12/1999	01/06/2020
Peisey-Nancroix Landry	Peisey-Nancroix / Landry / ADS	Aménagement domaine skiable et exploitation RM	08/01/1997	01/06/2020
SIVOM Landry- Peisey-Nancroix	SIVOM / ADS	Aménagement domaine skiable et exploitation RM	18/10/1989	01/06/2020
Bourg-Saint-Maurice / Villaroger		Protocole pour RM à cheval	24/12/2009	Expiration de la DSP
Bourg-Saint-Maurice / Peisey-Nancroix / Landry		Protocole pour RM à cheval	26/02/2010	Expiration de la DSP

Source : CRC d'après conventions

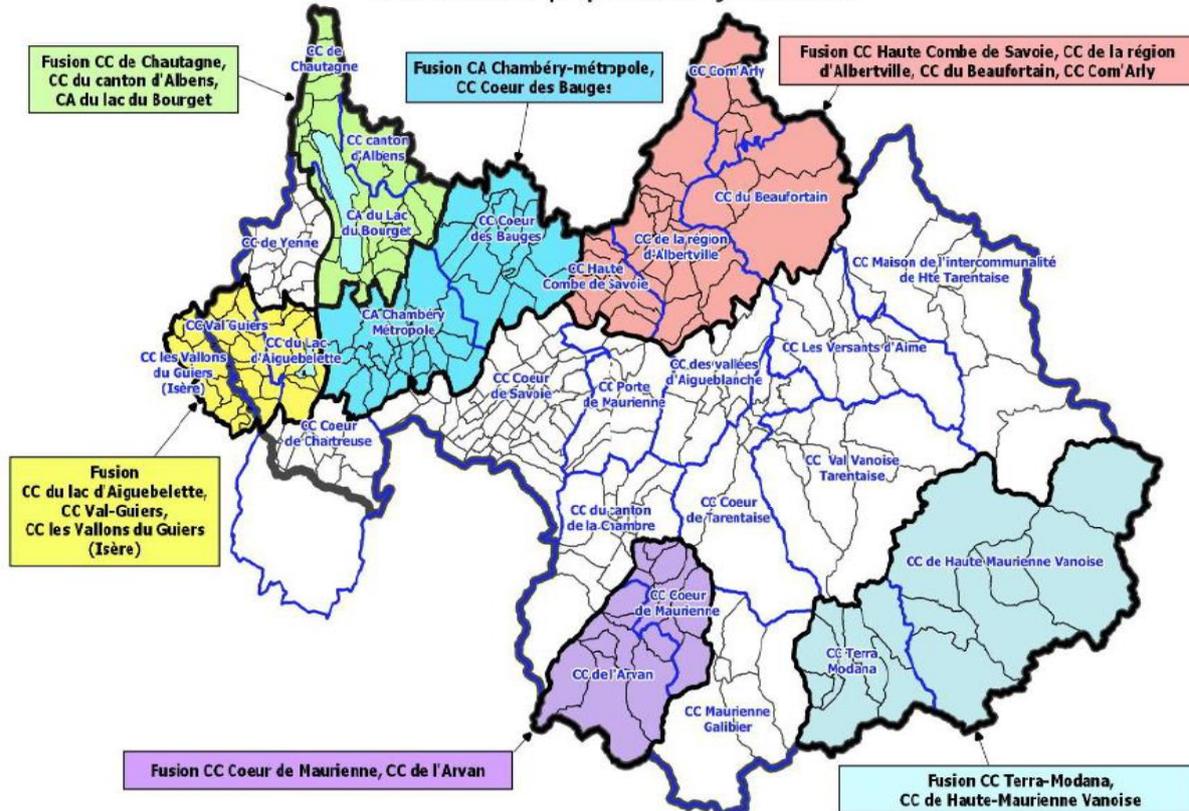
Le périmètre de l'intercommunalité ne recoupe pas celui du domaine skiable des Arcs. La commune de Bourg-Saint-Maurice, ainsi que celle de Villaroger, sont en effet membres de la communauté de communes de Haute-Tarentaise, créée le 27 décembre 2006, associant également les communes de Tignes et Val d'Isère.

Les communes de Peisey-Nancroix et de Landry sont, quant à elles, membres de la communauté de communes des Versants d'Aime, créée le 15 décembre 2004, à laquelle appartient également la commune de La Plagne-Tarentaise.

Le périmètre de ces deux communautés de communes n'a pas été modifié par le schéma départemental de coopération intercommunale (SDCI) de la Savoie, arrêté le 29 mars 2016 par le préfet.

<sup>44</sup> Business to business : désigne les relations commerciales réalisées entre entreprises.

## Schéma 4 :

Schéma départemental de coopération intercommunale de la Savoie  
EPCI à fiscalité propre au 1er janvier 2017

Source : arrêté préfectoral du 29 mars 2016

Ce morcellement des autorités organisatrices d'un même domaine skiable, au sein d'une intercommunalité sans lien avec la géographie des stations, et face à un délégataire unique chargé de le gérer, n'est pas de nature à faciliter une relation lisible et équilibrée entre délégataire et autorités délégantes.

Si la création d'un syndicat intercommunal permettait déjà la mise en place d'une autorité délégante unique, l'ordonnance n° 2016-65 du 29 janvier 2016 relative aux contrats de concession, ouvre également la possibilité de constitution de groupement d'autorités concédantes.

La chambre recommande donc à la commune de se rapprocher des autres autorités délégantes et du délégataire, afin de constituer une autorité délégante unique pour la gestion du domaine skiable des Arcs.

En réponse à la chambre, la commune a indiqué être favorable à cette perspective et a précisé que le sujet serait évoqué avec les autres autorités délégantes.

## 4.1.4- Onze avenants, dont un prolongeant la convention de 10 ans

Depuis sa signature, le 21 février 1991, la convention de DSP entre Bourg-Saint-Maurice et le délégataire a fait l'objet de 11 avenants successifs, dont deux ont un caractère significatif sur l'économie contractuelle :

- l'avenant n° 4, du 8 mars 2010, réécrit en profondeur la convention, notamment au regard des évolutions législatives liées à la loi du 29 janvier 1993<sup>45</sup> ;
- l'avenant n° 7, signé le 20 janvier 2014, procède à une prolongation de 10 ans du contrat (jusqu'au 31 mai 2030), moyennant l'engagement, de la part du délégataire, de 65 465 000 € d'investissement durant cette période.

## 4.1.5- Un funiculaire faisant l'objet d'une délégation à part

Par convention du 21 novembre 1991, la commune a confié l'exploitation du funiculaire à la société ADS, pour la période allant du 1<sup>er</sup> juin 1990 au 31 mai 2020. Par un avenant n° 2 du 29 novembre 2013, cette convention a été prolongée jusqu'au 31 mai 2030. Le cadre juridique de l'exploitation de ce funiculaire est également régi par l'article 19 de la convention portant gestion du domaine skiable.

## 4.2- Présentation du délégataire

## 4.2.1- ADS, deuxième filiale des domaines skiables gérés par la Compagnie des Alpes

Le domaine des Arcs a été confié, dans un premier temps, à deux opérateurs distincts, la Société des Montagnes de l'Arcs (SMA), pour le domaine des Arcs, et la Société des téléphériques de l'aiguille Grive (STAG), pour le domaine de Peisey-Vallandry. La société ADS (Arcs domaines skiables), créée en 2011, résulte de la fusion des sociétés SMA et STAG. Elle est détenue à 97,28 % par la Compagnie des Alpes.

En terme de chiffre d'affaires, ADS est la deuxième filiale de la Compagnie des Alpes dans son activité domaine skiable, après la SAP.

Les comptes sociaux d'ADS n'opérant pas de distinction entre les différentes délégations, certains des développements suivants incluent des données impliquant la totalité de l'activité du délégataire, et non uniquement de la délégation liant cette société à la commune de Bourg-Saint-Maurice.

## 4.2.2- Actionnariat, filiales et participations de la société ADS

Le capital d'ADS est composé de 7,7 millions d'actions, au prix de 2,3 € l'action.

**Tableau 21 : Répartition de l'actionnariat d'ADS**

Actionnaires	Actions	Montant	% de participation
CDA	7 510 404	17 273 929 €	97,28 %
Tiers	126 376	290 665 €	1,64 %
CIMARC	43 430	99 889 €	0,56 %
CADS Développement	18 000	41 400 €	0,23 %
CEGIF	11 743	27 009 €	0,15 %
CEGIF Liquidateur SOFIMA	10 247	23 568 €	0,13 %
<b>Total</b>	<b>7 720 200</b>	<b>17 756 460 €</b>	<b>100 %</b>

Source : ADS

<sup>45</sup> Loi n° 93-122 du 29 janvier 1993, dite loi Sapin, relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques, dite loi Sapin.

L'essentiel de l'activité d'ADS est en effet constitué de l'activité des remontées mécaniques du domaine (94 % pour les seules remontées mécaniques, 96 % en comptant les activités accessoires liées au domaine skiable), et accessoirement d'activités immobilières.

**Tableau 22 : Répartition du chiffre d'affaire d'ADS en 2016 par type d'activité**

Type d'activité	Montant du chiffre d'affaires en € (2016)
<b>Remontées mécaniques</b>	<b>61 091 037</b>
<b>Activités accessoires domaine skiable</b>	<b>1 051 328</b>
<i>dont prestations secours sur pistes</i>	529 450
<i>dont commissions perçues sur produits d'assurance</i>	233 427
<i>dont adhésions service ski à la carte</i>	85 963
<i>dont activités luges</i>	182 737
<i>dont accès centre Aqualudique Arc 1800</i>	16 668
<i>dont opérations événementielles</i>	3 000
<i>dont frais d'annulation billetterie</i>	83
<b>Ventes (dont ventes immobilières)</b>	<b>1 402 412</b>
<b>Activités annexes (locations murs, refacturations...)</b>	<b>1 262 295</b>
<b>Total</b>	<b>64 807 071</b>

Source : ADS

#### 4.2.3- Une excellente santé financière

##### 4.2.3.1- Un chiffre d'affaires globalement en hausse

Depuis la saison 2010/2011, les produits d'exploitation ont augmenté de 18,06 % (+ 10 M€). Cette augmentation, régulière, a toutefois connu une exception notable lors de la saison 2013/2014, du fait d'un mauvais enneigement, après une année exceptionnelle en 2012/2013.

**Tableau 23 : Évolution du chiffre d'affaires d'ADS depuis 2011**

Début de l'exercice au 30 septembre	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
En k€ HT							
Chiffre d'affaires total	55 556	59 055	64 333	59 703	62 711	65 213	65 591
Evolution du CA (N/N-1)	-	+ 6,3 %	+ 8,9 %	- 7,2 %	+ 5 %	+ 4 %	+ 0,6 %

Source : CRC d'après comptes annuels ADS

Pour la partie gérée par Bourg-Saint-Maurice, les recettes liées aux remontées mécaniques ont fortement augmenté depuis, sauf pour les années 2014 et 2015.

L'évolution continue du prix moyen d'une journée skieur a permis de résorber une partie de la baisse de fréquentation lors des saisons 2013-2014 et 2014-2015, et d'obtenir un effet multiplicateur pour le chiffre d'affaires pour les autres saisons.

**Tableau 24 : Effet volume et effet prix dans l'évolution du chiffre d'affaires d'ADS pour la partie Bourg-Saint-Maurice**

En K€ HT	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
CA RM Bourg-Saint-Maurice	41 677 545	43 318 020	45 414 485	45 185 904	44 478 235	48 001 153	49 531 650
Evolution du CA (N/N-1)	-	+ 3,9 %	+ 4,8 %	- 0,59 %	- 1,6 %	+ 7 %	+ 3,2 %
Nombre de journées skieurs	1 620 671	1 658 834	1 713 313	1 672 920	1 619 347	1 697 807	1 684 318
Evolution du nombre de JS (N/N-1)	-	+ 2,4 %	+ 3,3 %	- 2,4 %	- 3,2 %	+ 4,8 %	- 0,8 %
CA moyen par JS	25,72	26,11	26,51	27,01	27,47	28,14	29,41
Evolution du CA moyen par JS (N/N-1)	-	+ 1,5 %	+ 1,5 %	+ 1,9 %	+ 1,7 %	+ 2,8 %	+ 4 %

Source : rapport annuel du délégué

## 4.2.3.2- Des charges d'exploitation en hausse

Les charges d'exploitation ont augmenté, sur la même période, à un niveau presque équivalent (+ 16,27 %) à celui des produits d'exploitation.

Dans le détail, cette augmentation est principalement le fait de l'augmentation des charges de personnel et des dotations aux amortissements.

**Tableau 25 : Évolution 2010-2016 des principales charges d'exploitation d'ADS**

	2010/2011	2015/2016	Evolution
Achats de matière premières	839 597	1 360 239	62 %
Autres achats et charges externes	12 768 063	13 258 285	4 %
Impôts, taxes	4 343 093	5 049 851	16 %
Salaires et traitements	11 125 708	13 108 469	18 %
Charges sociales	5 063 220	6 315 115	25 %
Dotations aux amortissements	7 159 886	8 859 271	24 %
Total des charges d'exploitation	44 244 950	51 443 183	16 %

Source : CRC d'après les comptes annuels d'ADS

L'augmentation de 18 % des charges de salaire et traitement et de 25 % des charges sociales n'a toutefois pas résulté d'une augmentation des effectifs, qui sont restés stables depuis la saison 2011/2012.

**Tableau 26 : Effectifs d'ADS depuis 2010/2011**

	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Cadres permanents		18	19	21	19	17
Non cadres permanents		107	111	112	112	111
Non cadres CDD		21	25	24	21	23
Non cadres, saisonniers		156	151	147	149	155
Total	338	302	306	304	301	306

Source : ADS

Les prestations intra-groupe font l'objet de conventions réglementées mais ni le détail des prestations fournies, ni les montants correspondants ne figurent au rapport annuel remis à l'autorité délégante, contrairement aux obligations prévues par l'article 33 du décret du 1<sup>er</sup> février 2016.

Les prestations « *corporate* »<sup>46</sup>, reversées par ADS à la Compagnie des Alpes, et qui regroupent un panel très étendu de services, ont connu une forte augmentation depuis 2008 (+ 0,4 M€), dont la commune devrait obtenir la justification auprès de son délégataire.

<sup>46</sup> Les prestations « *corporates* », qualifiées également de frais de structure ou frais de groupe, désignent des frais de gestion généraux facturés par les groupes à leurs filiales.

**Tableau 27 : Prestations intra-groupe reversées par ADS à la CDA**

Exercice	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Prestations									
Prestations corporate CDA	721	750	927	1 110	1 095	1 154	1 080	1 091	1 107
Prestations opérationnelles CDA					51	51	542	555	543
Prestations opérationnelles CDA DS	532	827	392	346	441	374			
Prestations opérationnelles SELALP	760								
Prestations opérationnelles CDASD-ASR							32	48	20
Prestations opérationnelles CDASD-Ski à la carte			159	90	93	93	97	72	48
Prestations opérationnelles INGELO				16	16	16	20	20	20
Prestations opérationnelles INGELO-Dameuses						16	21	32	32
Prestations opérationnelles SAP Vanoise express		235	235	710	723	702	699	694	691

Source : ADS

#### 4.2.3.3- Une rentabilité élevée

Le taux de rentabilité (résultat net/chiffre d'affaires) moyen d'ADS, depuis 2010, se situe autour de 14 %, soit un niveau élevé, supérieur à celui des autres très grandes stations gérées par la Compagnie des Alpes qu'a pu examiner la chambre.

Le résultat net a connu deux baisses significatives au cours de la période. Celle de 2013/2014 est liée à la baisse des produits d'exploitation, en raison des mauvaises conditions d'enneigement. Celle de 2015/2016 est en revanche liée à une perte exceptionnelle de 600 000 € et à une perte financière de 1,6 M€.

La capacité d'autofinancement de la société est tout aussi favorable, autour de 25 % sur la période, avec un pic à 28 % pour la saison 2015/2016.

#### 4.2.3.4- Les redevances versées par le délégataire à la commune

Les montants reversés par ADS à Bourg-Saint-Maurice sont de trois natures :

- la redevance de concession (redevance d'occupation du domaine public au sens de l'article L. 2125-3 du code général de la propriété des personnes publiques – CG3P), fixée à 3,5 % du CA HT net de la taxe sur les remontées mécaniques ;
- des loyers d'affermage<sup>47</sup> correspondant aux ouvrages sous régime d'affermage ;
- la taxe sur les remontées mécaniques<sup>48</sup>, dont le taux a été fixé à 3 % du CA HT, soit au taux maximal prévu par l'article L. 2333-50 du CGCT.

**Tableau 28 : Redevances, taxes et loyers versés par le délégataire à la commune**

En K€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Redevance de concession 3,5 %</b>	1 285	1 286	1 271	1 337	1 406	1 395	1 369	1 490
<b>Taxe loi Montagne Communale 3 %</b>	1 049	1 050	1 038	1 091	1 148	1 139	1 118	1 216
<b>Loyer d'affermage</b>	21	5	5	1	51	29	29	105
<b>Total</b>	<b>2 354</b>	<b>2 341</b>	<b>2 314</b>	<b>2 429</b>	<b>2 604</b>	<b>2 563</b>	<b>2 515</b>	<b>2 811</b>

En dehors des aléas liés au montant des redevances d'affermage<sup>49</sup>, le montant des redevances est en augmentation sur la période. En 2016, le montant des différentes redevances représentait 6,2 % du chiffre d'affaires réalisé sur le domaine de Bourg-Saint-Maurice, taux à comparer à celui du domaine skiable de La Plagne, qui s'élève la même année à 7,7 %.

<sup>47</sup> Egalement communément appelés surtaxe ou redevance d'affermage.

<sup>48</sup> Articles L. 2333-49 et suivants du CGCT.

<sup>49</sup> Les loyers d'affermage correspondent à des investissements ponctuels sur le domaine skiable portés par la commune.

### 4.3- Equilibre financier de la délégation

#### 4.3.1- Une excellente santé financière

Les produits d'exploitation sur le domaine de Bourg-Saint-Maurice, qui représentent 91 % des produits d'exploitation du domaine des Arcs, ont connu globalement, sur la période 2010-2016, une situation dynamique (+ 14 % sur la période), à l'exception des saisons 2013-2014 et 2014-2015.

Les charges d'exploitation ont augmenté dans les mêmes proportions sur cette période (+ 14 %), principalement en raison de l'augmentation des frais de personnel et des dotations aux amortissements.

La délégation reste très rentable pour ADS, avec un résultat net situé entre 10 % et 14 % du chiffre d'affaires sur la période, à un niveau toutefois un peu inférieur (1 à 2 points) à celui de la société ADS dans son ensemble.

**Tableau 29 : Compte de résultat simplifié de la délégation**

En K€	2009/2010		2010/2011		2011/2012		2012/2013		2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017	
Produits d'exploitation	39 489		38 916		40 597		42 697		42 282		41 822		45 143		46 902	
Charges d'exploitation	- 32 695	83 %	- 30 942	80 %	- 33 926	84 %	- 35 044	82 %	- 35 475	84 %	- 35 183	84 %	- 37 363	83 %	- 37 046	79 %
Résultat d'exploitation	6 794	17 %	7 974	20 %	6 671	16 %	7 653	18 %	6 807	16 %	6 639	16 %	7 780	17 %	9 856	21 %
I.S	- 2 028	5 %	- 2 527	6 %	- 2 058	5 %	- 2 197	5 %	- 2 092	5 %	- 1 875	4 %	- 2 296	5 %	- 2 928	6 %
Résultat net	4 421	11%	4 852	12%	4 079	10%	5 055	12%	4 431	10%	4 383	10%	5 064	11%	6 596	14%

Source : CRC d'après les comptes de résultat de la délégation

#### 4.3.2- L'absence de compte prévisionnel d'exploitation jusqu'en 2014

Le compte prévisionnel d'exploitation d'une DSP ne revêt pas un caractère obligatoire, sauf si une clause contractuelle le prévoit<sup>50</sup>. Toutefois, à défaut d'obligation réglementaire, la production d'un compte prévisionnel d'exploitation est devenue un standard relevant de la bonne pratique en matière de délégation de service public, dont la commune aurait pu s'inspirer. Un tel document permet à l'autorité délégante, avant l'exécution du contrat, d'apprécier son équilibre économique pour l'ensemble de la durée, puis, en cours d'exécution d'être confrontée aux résultats annuels pour exercer sa mission de contrôle.

Cet exercice permet également d'objectiver l'accord sur les prévisions de chiffre d'affaires attendu mais aussi sur la répartition globale de celui-ci entre les charges d'exploitation, l'investissement et la marge dégagée.

En l'espèce, aucun compte prévisionnel d'exploitation n'a été joint dans la convention initiale et ses annexes, jusqu'à l'avenant n° 7 du 20 janvier 2014.

#### 4.3.3- Un compte prévisionnel d'exploitation qui, depuis 2014, repose sur une évolution dynamique du chiffre d'affaires et un fort résultat net

L'avenant n° 7 du 20 janvier 2014 a procédé à un allongement de 10 ans de la durée de la convention (jusqu'au 31 mai 2030). A cette occasion, un compte prévisionnel d'exploitation a été annexé à l'avenant. Celui-ci mise sur une évolution dynamique du chiffre d'affaires (passant de 42,4 M€ en 2014 à 67,9 M€ en 2030), de 3,53 % par an. Cette évolution prévisionnelle moyenne du chiffre d'affaires est d'ailleurs supérieure à celle constatée sur les sept derniers exercices (de 2009/2010 à 2015/2016), soit 2,11 % par an.

<sup>50</sup> CAA Lyon, 27 novembre 2008, Commune de Grenoble ; TA Grenoble, 24 janvier 2012, Société Lyonnaise des Eaux France.

En l'absence d'hypothèses de fréquentation du domaine skiable à l'avenant n° 7, sous-tendant cette progression, il peut être supposé que cette évolution dynamique du chiffre d'affaires résultera d'une augmentation du prix de la journée skieur.

Par rapport à la réalisation 2010-2013, le compte prévisionnel d'exploitation prévoit en outre une part du résultat net dans le chiffre d'affaires plus importante qu'auparavant (12,9 % du CA, contre 11,4 %), et une part d'investissement plus faible.

**Tableau 30 : Ratios à partir du chiffre d'affaires réalisé sur la période 2010-2013 et prévisionnel dans le compte d'exploitation prévisionnel**

	% moyen sur la période 2010-2013	% moyen dans le compte prévisionnel d'exploitation 2014-2030
Frais d'exploitation / CA	71,1 %	66,8 %
Investissement / CA	18,3 %	14,7 %
Résultat net / CA	11,4 %	12,9 %

Source : CRC d'après comptes de résultat, rapports annuels et compte prévisionnel d'exploitation

Après l'adoption d'un compte prévisionnel d'exploitation, les trois premières années de réalisation montrent que les produits d'exploitation ne sont pas aussi dynamiques que prévu mais que le résultat net, pour la saison 2016/2017, est conforme aux prévisions.

**Tableau 31 : Compte prévisionnel d'exploitation 2014-2016 simplifié**

k€	2014/2015		2015/2016		2016/2017	
	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé
PREVISIONS D'EXPLOITATION						
PRODUITS D'EXPLOITATION	44 294	41 822	46 327	45 143	48 516	46 902
FRAIS D'EXPLOITATION	- 10 111	- 11 332	- 10 212	- 11 194	- 10 569	- 11 250
FRAIS DE PERSONNEL	- 14 477	- 13 390	- 15 079	- 14 158	- 15 536	- 14 357
CHARGES FISCALES	- 5 181	- 4 803	- 5 391	- 5 188	- 5 616	- 5 399
SOLDE AV. FINANCT INVESTISSEMENTS	14 525	12 297	15 645	14 603	16 795	15 986
RESULTAT OPERATIONNEL	8 463	6 639	8 632	7 780	10 142	9 856
RESULTAT AVANT IMPOT	8 139	6 258	8 265	7 360	9 745	9 524
IMPOT SUR LES SOCIÉTÉS	- 2 734	- 1 875	- 2 842	- 2 296	- 3 195	- 2 928
<b>RESULTAT NET</b>	<b>5 406</b>	<b>4 383</b>	<b>5 423</b>	<b>5 064</b>	<b>6 550</b>	<b>6 596</b>

Source : CRC d'après rapports annuels

#### 4.4- La politique d'investissement

##### 4.4.1- L'absence de programme pluriannuel d'investissement jusqu'en 2014

Les deux seules bases contractuelles définissant un plan d'investissement à la charge du délégataire sont la convention initiale du 15 février 1991 et l'avenant n° 7 du 20 janvier 2014.

**Tableau 32 : Base contractuelle et montant des PPI**

Durée du plan	1990 - 1995	1995-2014	2014-2030
Base contractuelle	Convention initiale	Non défini	Avenant n° 7
Montant	150 millions de francs	Non défini	139 M€ HT jusqu'en 2030, dont 65,5 M€ HT d'ici 2020

La convention du 15 février 1991 prévoyait (article 8) un plan d'investissement sommaire, d'une durée de cinq ans. Ce premier programme, « réalisable par tranches, d'un montant de 150 millions de francs, devra être partiellement financé par fonds propres à hauteur de 50 millions de francs. » A l'expiration de ces cinq ans, « une programmation indicative des investissements sera établie par période de trois ans. »

Toutefois, avant 2014, aucun programme pluriannuel d'investissement (PPI) n'a été établi.

Divers avenants ont eu pour objet de faire porter des investissements, en dehors de tout plan d'investissement :

- l'avenant n° 5 du 28 novembre 2011 qui concerne l'édification d'un bâtiment, dénommé « Centre technique des deux têtes », regroupant l'ensemble des services techniques de la société ADS ;
- l'avenant n° 6 du 2 mai 2012 qui concerne le réaménagement d'un bâtiment (ancienne école d'ARC 1600) désaffecté et appartenant à la commune, en vue d'installer le central de sécurité des pistes et secours du délégataire, et un cabinet médical ;
- l'avenant n° 8 du 16 janvier 2014, modifié par l'avenant n° 10 du 10 juillet 2015, a pour but de construire une piste d'entraînement et de compétition à destination du Ski-Club des Arcs, de la section Sport-Etudes de la cité scolaire et de tous les pratiquants sportifs de haut-niveau.

La définition d'un PPI dans une DSP permet à l'autorité délégante et au délégataire de trouver un accord pour l'équilibre économique du contrat, puis de s'y référer en cours d'exécution.

La chambre observe que l'absence d'un tel document de référence jusqu'en 2014 n'a pas permis à la commune d'assurer pleinement son rôle d'autorité délégante.

#### 4.4.2- Un avenant irrégulier de prolongation de 10 ans de la convention

L'avenant n° 7 du 20 janvier 2014 procède à une prolongation de 10 ans la convention initiale, portant son terme au 31 mai 2030. Cette prolongation s'accompagne d'un plan d'investissement, à hauteur de 138,89 M€ HT jusqu'en 2030, dont 65,47 M€ HT d'ici 2020. Selon l'exposé des motifs de cet avenant, ce plan d'investissement a pour objectif :

- « l'amélioration de l'accessibilité et de la sécurisation des accès au domaine skiable et aux structures de loisirs ;
- l'adaptation du domaine skiable aux changements intervenus dans les flux « clientèles » générés par les liaisons inter-stations Paradiski et les créations de nouvelles résidences ;
- la modernisation et la rationalisation des pistes et des remontées mécaniques dans un cadre respectueux de l'environnement ;
- l'introduction de nouveaux produits touristiques améliorant l'attractivité de la destination : centre aquatique, piste de luge, espaces d'apprentissage sécurisés, espaces ludiques, développement et accessibilité de points remarquables, comme le sommet de l'Aiguille Rouge, sécurisation du ski sportif, tant en hiver que pour le développement d'offres été et intersaison. »

Toujours selon cet exposé des motifs, de tels investissements nécessiteraient, sans prolongation du contrat, une augmentation tarifaire de l'ordre de 12 % dès l'année 2014. Une telle augmentation, jugée excessive, motive la prolongation du contrat d'une durée de 10 ans.

Or la prolongation d'un contrat de DSP par voie d'avenant est soumise à un régime juridique très restrictif, défini aux articles L. 1411-2 du CGCT et L. 342-3 du code du tourisme<sup>51</sup>. Ces dernières dispositions ne permettent pas de prolonger la durée du contrat mais autorisent l'indemnisation de l'exploitant en fin de contrat pour la part non amortie des investissements demandés par le délégant, en vue de moderniser les infrastructures existantes, et sa mise à la charge, le cas échéant, du nouvel exploitant.

En l'espèce, pour pouvoir prolonger par avenant la durée de la convention d'une durée supérieure à un an, la commune aurait dû satisfaire le cumul des conditions suivantes :

- des investissements non prévus au contrat initial ;
- le caractère indispensable des investissements à réaliser pour la bonne exécution du service public (CE 29 décembre 2004, SOCRAM, n° 239681) ;
- des investissements modifiant l'économie générale du contrat et ne pouvant être amortis que par une augmentation de prix manifestement excessive, sans prolonger la durée dudit contrat.

#### 4.4.2.1- *Sur les investissements non prévus au contrat initial*

Les investissements devant être portés par le délégataire n'ont pas revêtu, sauf pour les cinq premières années du contrat, de caractère contractuel.

Ainsi, jusqu'à la signature de l'avenant, les investissements ont été conduits en dehors de tout plan à valeur contractuelle pendant une période de 18 ans. Les investissements portés par l'avenant de prolongation sont donc nécessairement nouveaux.

#### 4.4.2.2- *Sur le caractère indispensable des investissements à réaliser*

L'article L. 1411-2 b) du CGCT impose que les investissements demandés par le délégant soient nécessaires au bon fonctionnement du service public.

La jurisprudence fait une interprétation stricte de cette condition (CE, 29 décembre 2004, Société SOCCRAM). Dans ses conclusions sur cette affaire, le commissaire du Gouvernement a estimé que l'objectif du législateur est « *de permettre au délégataire de faire des investissements nécessaires lorsque, presque en fin de contrat, il se trouve dans l'obligation de renouveler ou d'améliorer ses installations par l'effet d'une norme technique nouvelle, par exemple, ou en raison d'un incident dont le règlement immédiat nécessite de gros investissements.* »

<sup>51</sup> L'article L. 1411-2 du CGCT, applicable entre 1996 et 2016, disposait : « *Une délégation de service ne peut être prolongée que : a) Pour des motifs d'intérêt général. La durée de la prolongation ne peut alors excéder un an ; b) Lorsque le délégataire est contraint, à la demande du délégant, de réaliser des investissements matériels non prévus au contrat initial, de nature à modifier l'économie générale de la délégation et qui ne pourraient être amortis pendant la durée de la convention restant à courir que par une augmentation de prix manifestement excessive. / Ces dispositions s'appliquent lorsque les investissements matériels sont motivés par : - la bonne exécution du service public (...).* » L'article L. 342-3 du code du tourisme dispose : « *Conformément aux dispositions de l'article L. 1411-2 du CGCT, la durée de ces contrats est modulée en fonction de la nature et de l'importance des investissements consentis par l'aménageur ou l'exploitant. Lorsque la durée résiduelle d'un contrat portant sur le service des remontées mécaniques défini à l'article L. 342-9 est insuffisante pour permettre l'amortissement normal d'investissements supplémentaires demandés par la personne publique délégante pour moderniser les infrastructures existantes, y compris lorsque cette durée peut être prolongée en application des deuxième à dixième alinéas de l'article L. 1411-2 du CGCT, les parties peuvent convenir, par voie d'avenant, des conditions d'indemnisation du délégataire pour lesdits investissements qui ne seraient pas amortis au terme du contrat. La personne publique peut se faire rembourser tout ou partie du montant de cette indemnisation par le nouveau cocontractant désigné pour poursuivre l'exploitation du service.* »

Cette position a été confirmée par le Conseil d'Etat, dans un avis du 19 avril 2005 portant sur des conventions de délégation de service public en matière de remontées mécaniques (CE, sect. des travaux publics, avis, 19 avril 2005) et par lequel il a rappelé que « *les investissements non prévus lors de la conclusion du contrat et susceptibles de justifier sa prolongation, ne peuvent relever de la simple opportunité. Ils doivent être impliqués nécessairement par un fonctionnement du service public adapté aux besoins des usagers compte tenu de la durée restant à courir de la convention.* »

En réponse à la chambre, l'ordonnateur indique que, par cet avenant, la commune a souhaité qu'un aménagement global de la station se réalise, que ces investissements demandés par la commune, non prévus au contrat initial, étaient de nature à bouleverser l'économie du contrat, et que ces investissements nécessitaient une prolongation sous peine d'une augmentation tarifaire de 12 % dès 2014.

Le délégataire estime quant à lui qu'il s'agit d'opérations structurantes de réorganisation du domaine skiable avec des appareils de nouvelle génération non prévus au contrat initial, sur des tracés différents des appareils remplacés.

Toutefois, le plan d'investissement annexé à cet avenant concerne des opérations d'investissement courantes sur les remontées mécaniques, l'aménagement des pistes et leur accessibilité, sans que soit démontré leur caractère nécessaire.

Au surplus, et de façon principale, l'avenant ne projette un plan d'investissement détaillé que pour une période de six ans, soit jusqu'en 2020, date de l'expiration initiale du contrat. Pour la période 2020-2030, aucune précision n'est apportée sur la nature des investissements à réaliser.

Ainsi, le caractère nécessaire des investissements portés, quand bien même il serait avéré pour la période 2014-2020, n'est, *de facto*, pas démontré, puisque non détaillé, pour la période 2020-2030.

De ce point de vue, la prolongation du contrat de 2020 à 2030 n'est pas justifiée.

Cette observation de la chambre s'inscrit dans la lignée de celle de la Cour des Comptes qui, dans son rapport public pour l'année 2011, observait à propos des stations de la région Rhône-Alpes que « *l'examen de plusieurs concessions de longue durée (environ trente ans) fait apparaître des prolongations de dix ans, motivées par la mise en œuvre de nouveaux équipements présentés comme nécessaires au maintien de l'attractivité de la station. Pour autant, cette modification substantielle des conditions financières, parce qu'elle peut être considérée comme un bouleversement de l'économie générale du contrat, aurait dû faire l'objet d'une nouvelle mise en concurrence.* »

#### 4.4.2.3- Sur le bouleversement de l'économie générale du contrat

Dans l'avis du 19 avril 2005, le Conseil d'Etat a rappelé que, pour que les investissements nouveaux puissent permettre d'allonger la durée du contrat, ils devaient avoir pour effet de modifier l'équilibre général de la délégation, c'est à dire opérer « *une remise en cause significative du bénéfice global qu'il (le délégataire) pouvait normalement attendre.* »

S'agissant des remontées mécaniques, la politique tarifaire est particulière, comme le souligne un jugement du tribunal administratif de Marseille qui a estimé que, si une augmentation de tarif de 21 % peut-être possible dans d'autres secteurs, tels que celui de l'eau, elle aurait pour conséquence inévitable, dans le cas des remontées mécaniques, que les usagers se détournent au profit des stations étrangères ou d'autres destinations de loisirs (TA Marseille, 8 juillet 2008, commune de Saint-Etienne-en-Dévoluy et société Dévoluy).

Le bénéfice global que le délégataire peut attendre ne peut, en l'espèce, être défini jusqu'en 2014, en l'absence, jusqu'à l'avenant n° 7, de compte prévisionnel d'exploitation. Le résultat net annuel constaté entre les saisons 2009-2010 et 2015-2016 (cf. *supra*) s'élève entre 10 % et 12 % du chiffre d'affaires, ce qui peut constituer une indication sur le bénéfice attendu jusqu'en 2014, en l'occurrence substantiel.

A partir de 2014, et jusqu'en 2030, et selon le compte prévisionnel d'exploitation annexé à l'avenant, le résultat net moyen attendu est de 12,94 % du chiffre d'affaires. Le bénéfice attendu par le délégataire est donc supérieur après l'avenant n° 7 à celui constaté les dernières années avant sa signature.

Or rien n'indique que le plan d'investissement projeté par l'avenant n° 7 aurait bouleversé l'équilibre économique du contrat au-delà de 2020. En effet, ce plan d'investissement prévoit un montant de 65,5 M€ HT jusqu'à 2020, soit un investissement moyen annuel de 8,19 M€ HT par an, puis un montant de 73,4 M€ HT de 2020 à 2030, soit un investissement moyen annuel de 7,34 M€ HT par an. La différence d'investissement annuel entre ces deux périodes est donc de 0,85 M€ HT, soit un peu plus de 10 % du résultat net attendu chaque année.

Par conséquent, un programme d'investissement de 65,5 M€ HT porté jusqu'en 2020, sans modification excessive des tarifs et sans prolongation du contrat, aurait permis de conserver le bénéfice à attendre de la délégation.

De ce point de vue également, la prolongation de 10 ans de la durée de la convention n'était pas justifiée.

#### 4.4.2.4- *Une prolongation unilatérale de la part de la commune de Bourg-Saint-Maurice*

La prolongation de 10 ans, via l'avenant n° 7, a été conclue entre la commune de Bourg-Saint-Maurice et ADS, sans qu'il en soit fait de même pour les autres autorités délégantes (Villaroger d'une part, et Peisey-Nancroix et Landry d'autre part). Par conséquent, la situation actuelle fait apparaître deux dates d'expiration différentes pour le domaine des Arcs : le 1<sup>er</sup> juin 2020 pour Villaroger, Peisey-Nancroix et Landry, et le 30 mai 2030 pour Bourg-Saint-Maurice.

Le délégataire a confirmé que les négociations pour la prolongation de la convention avec Bourg-Saint-Maurice ont été effectuées en l'absence des autres autorités délégantes. L'intégration du domaine skiable des Arcs rend matériellement inconcevable l'émergence d'un nouveau délégataire autre qu'ADS sur le domaine délégué par les communes de Villaroger, Peisey-Nancroix et Landry à l'expiration de leurs conventions. Pourtant, juridiquement, une remise en concurrence s'avérerait nécessaire au 1<sup>er</sup> juin 2020 pour cette partie du domaine skiable.

Par cette opération, les autres autorités délégantes ont été mises devant le fait accompli, au risque d'une forte insécurité juridique.

#### 4.4.2.5- *Un PPI doublé d'une obligation annuelle d'investissement*

Au PPI susmentionné, l'avenant n° 7 (article 2) a ajouté une obligation annuelle d'investissement pour le délégataire, sous la forme d'un double plancher :

- un investissement annuel minimal correspondant à 50 % de la capacité d'autofinancement du domaine de Bourg-Saint-Maurice (sur la base d'une comptabilité analytique et d'une définition de la CAF précisée dans l'avenant) ;
- un investissement annuel minimal de 3 M€ HT (valeur 2013, indexé).

La chambre relève la mise en œuvre d'une double obligation (annuelle et pluriannuelle) ainsi adoptée par voie contractuelle.

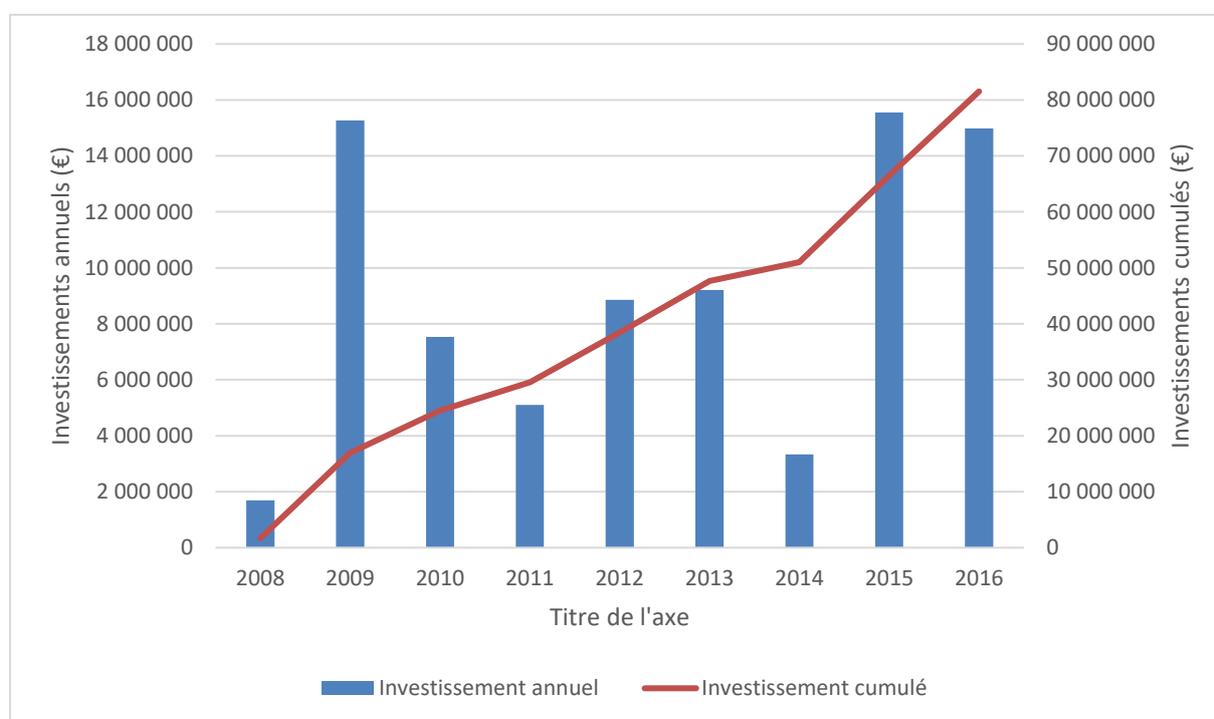
#### 4.4.3- Les investissements réalisés depuis 2008

Le délégataire a communiqué à la chambre le montant des investissements réalisés sur le domaine de Bourg-Saint-Maurice. Compte-tenu des changements successifs de délégataires (SMA, puis C3D, puis ADS), du caractère ancien de la convention et du morcellement des autorités délégantes, il n'a toutefois pas été possible de vérifier l'exactitude de ces données et de procéder à un bilan des investissements réalisés.

Jusqu'à 2008, les investissements cumulés ont ainsi représenté, d'après le délégataire, 68 M€. De 2008 à 2016, ils ont été de 149 M€, les années 2009, 2015 et 2016 ayant connu un niveau d'investissement élevé.

L'impact très significatif de la signature de l'avenant n° 7 sur le niveau d'investissement reste à confirmer pour les prochaines années.

**Schéma 5 : Investissements réalisés (2008-2016)**



## 4.5- Politique tarifaire

### 4.5.1- Un éventail resserré de forfaits

Pour la saison 2015/2016, les tarifs proposés sont décomposés en trois grandes catégories :

- Les Arcs-Peisey Vallandry : ce forfait donne accès à l'ensemble du domaine des Arcs ;
- Paradiski : le forfait Paradiski donne accès à l'ensemble des stations de La Plagne, des Arcs et de Peisey-Vallandry ;
- Paradiski découverte : ce forfait permet de skier six à huit jours sur le domaine des Arcs-Peisey Vallandry, et de choisir de skier une journée sur l'ensemble du domaine Paradiski.

#### 4.5.2- La procédure d'élaboration des tarifs

Au même titre que pour tout service public communal, la tarification du service des remontées mécaniques relève de l'autorité de l'organe délibérant, y compris lorsque l'exploitation du service est déléguée à un tiers<sup>52</sup>. La convention qui régit la délégation doit mentionner « *les tarifs à la charge des usagers et [préciser] l'incidence sur ces tarifs des paramètres ou indices qui déterminent leur évolution* »<sup>53</sup>, c'est-à-dire leur indexation<sup>54</sup>.

Si les tarifs peuvent évoluer afin de tenir compte de l'évolution de l'exploitation, ces modifications doivent respecter certaines contraintes sous peine d'irrégularité. Deux facteurs d'évolution des tarifs sont distingués, celui résultant mécaniquement de l'indexation prévue au contrat d'une part, et celui répondant à une demande du délégataire, d'autre part.

##### 4.5.2.1- *L'absence de formule d'indexation*

Les modalités de calcul d'évolution des tarifs doivent d'une part, être prévues au contrat, d'autre part, être en rapport direct avec « *l'objet de la convention ou avec l'activité de l'une des parties*<sup>55</sup>», et enfin être calculables aux termes de la convention.

Aucune formule d'indexation n'est prévue pour la convention liant Bourg-Saint-Maurice à ADS, ce qui contrevient à l'article 32 de l'ordonnance du 29 janvier 2016 relative aux contrats de concession.

La chambre souligne l'intérêt pour la collectivité délégante de prévoir, par voie contractuelle, une formule précise, basée sur des indices liés à l'activité des remontées mécaniques et permettant aux parties de mesurer chaque année et sans ambiguïté l'évolution tarifaire qui s'ensuit.

Une telle indexation ne fait pas obstacle, par ailleurs, à la définition d'une politique commerciale par le délégataire, discutée avec l'autorité délégante et homologuée par cette dernière.

##### 4.5.2.2- *Une procédure d'adoption des tarifs insatisfaisante et déséquilibrée en faveur du délégataire*

Jusqu'à l'avenant n° 4 du 8 mars 2010, le régime de fixation des tarifs était établi par l'article 9 de la convention du 15 février 1991 qui stipulait que : « *Le concessionnaire est autorisé à percevoir auprès des usagers des prix fixés par lui dans le cadre de la réglementation en vigueur et dans un souci d'équilibre de son exploitation. Les tarifs pourront être librement révisés par le concessionnaire dans les mêmes conditions.* » Ce régime de fixation des tarifs, qui ne prévoyait pas d'information, ni, *a fortiori*, d'autorisation des tarifs applicables par la commune, était contraire au régime désormais applicable, fixé par l'article L. 1411-2 du CGCT.

---

<sup>52</sup> L'article L. 2121-29 du CGCT, éclairé par l'arrêt CE 10 juillet 1954 Brouillard, pose le principe de la compétence du conseil municipal pour la fixation des tarifs des services municipaux délégués. Principe renforcé par l'article 7, III de la loi LOTI et précisé par CAA Lyon, 20 mai 1999, SA Comalait qui méconnaissent le droit pour le délégataire de fixer les tarifs lui-même et sans l'accord de la collectivité.

<sup>53</sup> L. 1411-2 du CGCT.

<sup>54</sup> L'indexation permet de prévoir une évolution automatique des tarifs, à partir d'une formule paramétrique se référant notamment au coût des différents facteurs de production.

<sup>55</sup> Une indexation des tarifs des services publics délégués, fondée sur le niveau général des prix, est interdite, ainsi que celle fondée sur une référence n'ayant pas de rapport direct avec l'activité (article 79 de l'ordonnance du 30 décembre 1958 et Rép. min. n° 32109 : JOAN Q 13 sept. 1999, p. 5372).

Les modalités de fixation des tarifs ont été modifiées par l'avenant n° 4 qui maintient la stipulation suivante : « *Le concessionnaire est autorisé à percevoir auprès des usagers des prix fixés par lui dans le cadre de la réglementation en vigueur et dans un souci d'équilibre de son exploitation.* » L'article 7 du cahier des charges, annexé à cet avenant, précise que : « *Au plus tard le 1<sup>er</sup> décembre de chaque année, le concessionnaire communique, en vue de leur approbation, les tarifs projetés pour la saison N+1, à l'autorité organisatrice. A défaut de réponse de l'autorité organisatrice sous un mois à compter de la communication faite par le concessionnaire, son approbation est réputée acquise. Les tarifs pourront être librement révisés par le concessionnaire dans les mêmes conditions. Au cas où l'autorité organisatrice déciderait, dans le cadre de préoccupations locales, de limiter l'évolution des tarifs, elle en informerai immédiatement le concessionnaire et lui devrait compensation afin de rétablir l'équilibre financier de la concession.* »

Ce régime est critiquable au regard de l'article L. 1411-2 du CGCT à plusieurs titres :

- l'approbation des tarifs d'une DSP par l'autorité délégante est obligatoire, à chaque modification de celle-ci, hors indexation (cf. *supra*). Le régime consistant à prévoir une approbation implicite sans réponse dans un délai d'un mois s'inspire du régime des décisions implicites (d'approbation ou de rejet) de l'administration. Or l'approbation des tarifs d'une DSP d'une commune relève des affaires de la commune et ne saurait être regardée comme relevant d'un caractère consultatif, *a fortiori* soumise au régime des décisions implicites ;
- le régime de compensation en cas de volonté de la commune de « *limiter l'évolution des tarifs* » est également critiquable, à trois titres. D'une part, il méconnaît là encore la souveraineté de la commune, posée à l'article L. 1411-2 du CGCT dans la fixation des tarifs. D'autre part, il pose comme postulat qu'une non-augmentation des tarifs d'une DSP romprait mécaniquement son équilibre financier ; or un tel principe est sans fondement. Enfin, la compensation prévue en cas de stagnation ou de baisse des tarifs, également sans fondement, pose comme principe une tendance inflationniste des tarifs.

La chambre recommande donc à la commune de se rapprocher du délégataire afin d'adopter un régime de modification des tarifs hors indexation conforme à l'article L. 1411-2 du CGCT, c'est-à-dire une approbation systématique des tarifs par délibération, le cas échéant suite à négociations, et sans régime de compensation financière en cas de refus des propositions du délégataire.

#### 4.6- Le régime des gratuités

Les collectivités peuvent décider de gratuités et de remises accordées à des catégories spécifiques d'usagers<sup>56</sup>, pour les services dont elles ont la charge. C'est aussi le cas dans le cadre d'un service à la gestion déléguée. Toutefois, ces mesures sont soumises à trois contraintes :

- la possibilité d'accorder des gratuités doit figurer au contrat de concession et être approuvée par l'organe délibérant ;
- les gratuités doivent satisfaire au principe de sincérité budgétaire et comptable, et figurer dans les comptes du délégataire ;
- les gratuités ne doivent pas porter atteinte au principe d'égalité des usagers devant le service public.

<sup>56</sup> CE 1974 Denoyez et Chorques : le Conseil d'État a ainsi dégagé trois critères, dont le respect peut justifier une atteinte au principe d'égalité :

- que la différenciation résulte d'une loi ;
- qu'il existe entre les usagers des différences de situation appréciables ;
- que la différenciation résulte d'une nécessité d'intérêt général, en rapport avec les conditions d'exploitation du service public.

Bourg-Saint-Maurice ne délibère pas pour fixer l'ensemble des bénéficiaires des catégories de gratuité. Néanmoins 2 859 personnes bénéficiaient, en 2016, de gratuités (tous forfaits confondus), dans les proportions détaillées dans le tableau suivant.

**Tableau 33 : Catégories de bénéficiaires potentiels ressortant du régime de gratuité**

	Nombre de bénéficiaires	Lié à une opération ciblée d'animation ou de promotion	Dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions	Sans aucun cadre applicable
Délégataire				
Personnel retraité d'ADS / filiales d'ADS	48			X
Agents filiales d'ADS	23			X
Elus et agents des collectivités*	71			X
Elus*				X
Personnel communal*				X
Professionnels de la sécurité				
Gendarmerie	26			
PGHM	10		X	
ONF	5		X	
Médecins ayant leur cabinet au sein de la station des Arcs	6		X	
Professionnels du tourisme et animation de la station				
Personnel de l'office de tourisme de Bourg-Saint-Maurice / Les Arcs	19		X	
Restaurants d'altitude	58		X	
Partenaires commerciaux	26 (+24 sociétés)			X
Photographes et journalistes	12	X		
Ambassadeurs de la station	12	X		
Acteurs du sport				
Athlètes de l'équipe des Arcs	8		X	
Sportifs locaux	6		X	
Licenciés et adhérents des ski-clubs des Arcs / Bourg-Saint-Maurice	143		X	
Elèves de la section Ski-études du lycée de Bourg-Saint-Maurice	28		X	
Moniteurs des écoles de ski	549			X
Moniteurs des écoles de ski installés aux Arcs / Bourg-Saint-Maurice				X
Moniteurs indépendants installés aux Arcs / Bourg-Saint-Maurice				X
Scolaires				
Résidents enfants et scolaires	933		X	
Locaux				
Cotisants de l'association ADES	89			X
Bénéficiaires du droit compensatoire foncier	787			X
<b>Total</b>	<b>2 859</b>			

\*sauf agents et élus intervenant sur la station dans le cadre de leur fonction

Source : CRC d'après données ADS

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

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

Concernant les agents publics et les élus n'intervenant pas directement sur le domaine skiable pour assurer l'exercice de leurs fonctions, la chambre rappelle que le bénéfice de forfaits gratuits est contraire aux droits et obligations des fonctionnaires, renforcés par la loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie des fonctionnaires.

S'agissant des moniteurs de ski, il convient de souligner qu'une jurisprudence récente de la Cour de cassation en date du 13 juin 2017 a retenu l'attribution de forfaits payés par l'employeur comme critère permettant de qualifier de professionnelle l'activité de moniteur. Dès lors, l'attribution de forfaits gratuits pour des moniteurs professionnels n'est plus juridiquement acceptable. Les délégataires devraient donc s'y conformer et mettre en œuvre le paiement de ces forfaits, soit par les moniteurs eux-mêmes, soit par leur employeur.

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

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

En réponse à la chambre, l'ordonnateur s'est engagé à étudier et clarifier avec le délégataire les règles d'attribution des gratuités.

#### **4.7- Le produit Paradiski**

##### **4.7.1- Le produit Paradiski, forfait mis en place par le biais du Vanoise Express**

Le forfait Paradiski donne un accès aux domaines de la grande Plagne, des Arcs et de Peisey Vallandry, reliés par le téléphérique « Vanoise Express » depuis décembre 2003. Ce téléphérique, qui dispose de la plus grande capacité du monde (soit 200 personnes sur deux étages, juste derrière le téléphérique de la baie de Ha Long au Viêt-Nam), peut transporter 2 000 personnes par heure.

L'achat d'un forfait Paradiski donne aux usagers la possibilité d'utiliser ce téléphérique sans frais supplémentaires. Ce téléphérique est toutefois accessible pour les piétons, indépendamment de l'usage des domaines skiables reliés. Le tarif piéton est de 7 € pour un aller simple et 13 € pour un aller-retour. Ce produit résulte d'une volonté du syndicat intercommunal de la grande Plagne (SIGP), autorité délégante pour le domaine de La Plagne et de la SAP, dès la signature de la convention, de développer les liaisons du domaine skiable concédé avec d'autres domaines, extérieurs au périmètre de la délégation<sup>57</sup>.

---

<sup>57</sup> Article 8 alinéa 6 de la convention : « L'autorité organisatrice s'engage à rechercher toutes les possibilités de liaison avec les massifs voisins en cours d'équipements, Les Arcs, Tignes, Val d'Isère, Les Trois Vallées, etc. Article 9 de la convention : « Le concessionnaire s'engage à prendre l'exploitation de tous les engins de remontées mécaniques actuels et futurs, y compris dans le cas où la propriété de certains engins ne reviendrait pas au concessionnaire, y compris tous les engins de remontées mécaniques situés hors du périmètre concédé réalisé ou à réaliser, après que ces engins aient fait l'objet d'un accord pour ceux qui restent à réaliser sur le tracé, le type, leurs coûts de financement et d'exploitation. » Article 11 alinéa 1 idem.

Le SIGP est désigné comme autorité organisatrice du Vanoise express<sup>58</sup>. L'exploitant de l'ouvrage est la SAP, pour une durée correspondant à la concession principale entre le SIGP et la SAP.

Une convention de mise à disposition de services et de moyens a été signée le 8 janvier 2001 entre les deux autorités organisatrices des stations des Arcs Peisey Vallandry et de La Plagne : le SIVOM Landry Peisey- Nancroix et le SIGP. Cette convention précise les moyens et services mis à disposition pour la réalisation du Vanoise Express, qui se limitent à une mise à disposition du foncier nécessaire.

Cette convention crée par ailleurs un comité de suivi, composé initialement du SIGP et du SIVOM, et récemment élargi<sup>59</sup> aux communes de Bourg-Saint-Maurice et de Villaroger, constituant les deux autres autorités délégantes sur le domaine des Arcs. Il se réunit annuellement et la séance fait l'objet d'un compte rendu. Son rôle est de « *suivre la mise en œuvre de la liaison entre le domaine des Arcs et celui de La Plagne, ainsi que son fonctionnement.* »

Sont notamment discutés dans ce comité de suivi les tarifs du produit Paradiski, après proposition concertée des deux sociétés exploitantes, la SAP pour le domaine de La Plagne, et ADS pour le domaine des Arcs.

#### 4.7.2- Un principe de répartition des charges du Vanoise Express non approuvé par la commune

La répartition des charges du Vanoise Express entre les délégataires n'est fondée sur aucune base contractuelle impliquant une autorité délégante mais résulte d'une « *convention générale de passage sur le Vanoise Express* » entre les sociétés SAP et ADS, signée le 26 avril 2011<sup>60</sup>.

Le principe acté par cette convention est la répartition des charges entre la SAP et ADS, à raison de la proportion des usagers de l'un et l'autre domaine utilisant le Vanoise Express. La SAP assurant l'exploitation effective du Vanoise Express, cette répartition donne lieu à un système de refacturation d'une partie des charges à ADS.

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

**Tableau 34 : Charges réparties en fonction des passages enregistrés**

En K€	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Charges majorées de 8%	2 035	1 928	1 965	1 972	1 921	1 938
Montant des charges SAP	1 098	1 089	1 066	1 089	1 067	1 084
Part des charges SAP	53,95 %	56,49 %	54,26 %	55,21 %	55,53 %	55,96 %
Montant des charges ADS	937	839	899	883	854	853
Part des charges ADS	46,05 %	43,51 %	45,74 %	44,79 %	44,47 %	44,04 %
Nombre de passages	474 443	506 431	499 042	490 665	454 532	476 300
Charges / passager en €	4,2 €	3,8 €	3,9 €	4 €	4,2 €	4,1 €

Sources : CRC d'après SAP

<sup>58</sup> Article 1<sup>er</sup> de la convention de mise à disposition de services et de moyens du 8 janvier 2001.

<sup>59</sup> Par convention du 13 février 2013 qui prévoit quatre représentants pour le SIVOM et le SIGP et deux représentants pour les deux autres communes, au sein du comité de suivi, lequel se réunit autant de fois que nécessaire.

<sup>60</sup> Renouvelable par tacite reconduction jusqu'à la date la plus proche d'expiration d'une des conventions de DSP.

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

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

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

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

Le principe de répartition du chiffre d'affaires au titre du forfait Paradiski ne fait l'objet d'aucun document contractuel.

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

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

Le système alternatif possible repose sur une clef de répartition calculée sur la base des moments de puissance des installations des domaines respectifs, système d'ailleurs retenu pour la répartition du chiffre d'affaires généré par le forfait Paradiski entre les différentes autorités délégantes des Arcs.

En réponse, le délégataire s'est déclaré opposé à cette option, qui nécessiterait, selon lui, des recrutements supplémentaires ou le recours à des prestataires externes.

Le principe de répartition actuel des recettes résulte d'une logique de filiales appartenant au même groupe, la CDA. Cette répartition, déconnectée de l'utilisation réelle des remontées mécaniques propres à chaque délégation, est de nature à introduire un biais dans la ventilation des produits, voire l'équilibre économique du contrat liant Bourg-Saint-Maurice et ADS.

La chambre recommande donc d'établir une répartition des recettes selon le moment de puissance, plus propice à une remise en concurrence de la délégation. En outre, ce principe de répartition du chiffre d'affaires du produit Paradiski devrait figurer dans la convention de DSP.

5- **ANNEXES**5.1- **Tableau 35 : Évolution des rattachement de charges et de produits**

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Rattachement des charges (cpté 408)	94 859	322 348	90 449	251 849	388 928	556 165	390 668	486 774	580 841
Taux de rattachement/charges de gestion	0,5 %	1,6 %	0,5 %	1,3 %	2,0 %	2,8 %	2,0 %	2,5 %	2,9 %
Rattachement de produit (cpté 4181)	-	771 750	181 853	85 000	483 495	423 274	159 369	184 568	82 936
Taux de rattachement/produits de gestion	-	2,9 %	0,7 %	0,3 %	1,8 %	1,6 %	0,6 %	0,7 %	0,31 %

Source : Comptes de gestion ; calculs CRC

5.2- **Eléments d'analyse financière****Tableau 36 : Détails des subventions accordées aux budgets annexes**

en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Subventions exceptionnelles versées aux services publics industriels et commerciaux	534 978	657 659	2 097 954	741 678	692 495	1 171 330	1 100 627	985 638	1 059 080
<i>dont BA des Parkings</i>	464 673	607 997	2 016 364	685 748	595 587	1 054 308	958 419	842 307	990 309
<i>dont BA des Forêts</i>	70 305	32 529	70 578	47 593	42 759	63 373	80 500	75 286	0
<i>BA des Locaux</i>		17 134	11 012	8 337	54 149	53 649	61 708	55 545	68 771
Subventions versées à titre récurrent au BA des Transports urbains		794 068	869 685	850 836	861 000	915 000	931 599	918 961	1 025 114

Source : Commune

**Tableau 37 : Retraitement de l'EBE des budgets annexes subventionnés**

en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
EBE du BA des Parkings net des subventions	NR	- 147 857	- 1 699 659	- 238 277	- 567 912	- 906 583	- 835 880	- 585 697	-422 678
EBE BA des forêts net des subventions	- 117 933	- 41 852	- 116 526	- 91 915	- 52 651	- 100 101	- 132 094	- 27 953	51 944
EBE BA des Locaux net des subventions	79 911	59 986	69 617	69 414	- 117 68	- 25 250	1 399	1461	- 18 342
EBE du BA des transports urbains net des subventions		- 794 068	- 869 685	- 850 836	- 860 999	- 915 000	- 931 599	-918 961	-1 025 114

Source : Commune ; calculs CRC

Tableau 38 : Détail des ressources d'exploitation 2009-2017

en k€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Var. annuelle moyenne
Ventes de marchandises et de produits finis autres que les terrains aménagés	0,252	0,180	0,93	0,65	0	0	0	0	0	- 100,0 %
+ Domaine et récoltes	168	161	168	153	161	170	131	141	152	- 1,2 %
+ Travaux, études et prestations de services	621	548	591	563	544	563	620	584	549	- 1,5 %
+ Mise à disposition de personnel facturée	127	87	279	281	270	326	362	379	427	16,4 %
+ Remboursement de frais	498	310	114	256	108	123	54	204	214	- 10,0 %
<b>= Ventes diverses, produits des services et du domaine et remboursements de frais (a)</b>	<b>1 414</b>	<b>1 105</b>	<b>1 153</b>	<b>1 253</b>	<b>1 084</b>	<b>1 181</b>	<b>1 167</b>	<b>1 308</b>	<b>1 342</b>	- 0,6 %
+ Revenus locatifs et redevances (hors délégation de service public)	805	769	793	830	903	933	937	897	1 010	2,9 %
+ Solde des flux avec les budgets annexes à caractère administratif	0	0	0	0	0	0	0	0	0	N.C.
+ Excédents et redevances sur services publics industriels et commerciaux (SPIC) cpte 756+757	61	60	52	7	60	62	34	37	89	4,8 %
<b>= Autres produits de gestion courante (b)</b>	<b>866</b>	<b>829</b>	<b>845</b>	<b>897</b>	<b>963</b>	<b>994</b>	<b>971</b>	<b>934</b>	<b>1 099</b>	3,0 %
Production stockée hors terrains aménagés (c)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	N.C.
<b>= Ressources d'exploitation (a+b+c)</b>	<b>2 279</b>	<b>1 935</b>	<b>1 997</b>	<b>2 149</b>	<b>2 047</b>	<b>2 176</b>	<b>2 138</b>	<b>2 242</b>	<b>2 441</b>	0,9 %

Comptes de gestion ; calculs CRC

Tableau 39 : Détail des ressources institutionnelles 2009-2017

en K€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Var. annuelle moyenne
Dotation Globale de Fonctionnement	4 924	5 065	4 946	4 894	4 839	4 595	4 038	3 930	3 298	4 924
Autres dotations	8	15	7	9	6	6	0	0	0	8
<i>Dont dotation générale de décentralisation</i>	2	10	1	4	0	0	0	0	0	2
Participations	378	537	309	340	276	569	531	494	359	378
<i>Dont Etat</i>	5	78	5	28	4	251	151	82	45	5
<i>Dont régions</i>	17	15	14	15	10	10	8	10	8	17
<i>Dont départements</i>	7	12	31	12	6	2	6	37	1	7
<i>Dont communes</i>	82	78	80	60	70	78	101	84	57	82
<i>Dont groupements</i>	12	14	8	8	6	5	3	3	3	12
<i>Dont fonds européens</i>	27	93	0	0	0	0	0	0	0	27
<i>Dont autres (7476 + 7478 compensation CAF au titre du périscolaire)</i>	228	247	171	217	181	222	263	278	245	228
Autres attributions et participations (748)	262	290	520	496	470	453	457	415	438	262
<i>Dont compensation et péréquation (7482+7483 compensation perte de la TP + compensation exonération taxe d'habitation)</i>	253	280	509	491	465	448	452	408	432	253
<i>Dont autres (748)</i>	8	11	11	5	5	5	5	7	7	8
<b>= Ressources institutionnelles (dotations et participations)</b>	<b>5 571</b>	<b>5 908</b>	<b>5 782</b>	<b>5 739</b>	<b>5 591</b>	<b>5 622</b>	<b>5 026</b>	<b>4 839</b>	<b>4 095</b>	<b>5 571</b>

Source : comptes de gestion ; calculs CRC

Tableau 40 : Besoin de financement (2009-2017)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Cumul
<b>= Besoin (-) ou capacité (+) de financement</b>	- 3 585 826	- 2 603 116	- 2 968 821	- 320 988	44 795	- 4 453 311	- 2 873 208	- 3 200 445	- 3 197 406	- 23 158 326
Nouveaux emprunts de l'année (y compris pénalités de réaménagement)	2 290 012	3 028 000	4 030 000	1 123 171	1 668 000	5 380 000	1 500 000	3 600 450	960 000	23 579 633
Mobilisation (-) ou reconstitution (+) du fonds de roulement net global	- 1 295 814	424 884	1 061 179	802 183	1 712 795	926 689	- 1 373 208	400 005	- 2 237 406	421 307

Source : Comptes de gestion

## 5.3- Liste des contentieux n'ayant pas fait l'objet d'une provision

Tableau 41 :

Date d'introduction du contentieux	Requérant	Objet	Issue du contentieux
30-déc.-14	Commune c/ État	Recours indemnitaire portant sur la minoration du montant de la DGSF en déduction de la TASCOT 2012 à 2014	
10-mai-10	GERLING KONZERN c/ commune	Pourvoi contre arrêt du 2/02/2010	Arrêt de renvoi de la cour de cassation
23-janv.-14	Jean Jovet c/ commune	Annulation élection adjoint à l'urbanisme	Jugement de rejet
11-juil.-14	Di Cola c/ commune	Contestation terrasse et abri jardin Gueltas	Retrait de la déclaration préalable le 06-11-2014
11-sept.-14	US copro Arc Pierre Blanche	Arrêté PC Arc Signal n° 7305413M1056 du 14-jan-14	Arrêt de rejet- Prescription de l'action- Article 700
15-juil.-14	Dunand-Martin c/ commune	Contestation terrasse et abri jardin Gueltas	Retrait de la déclaration préalable le 06-11-2014
9-sept.-14	Gabrielle Pichot c/ commune	Contestation refus PC	Audience courant 2016
25-sept.-14	Assoc syndicale deux Têtes c/ commune	Dde annulation PC	Ordonnance de rejet
13-oct.-14	Jovet c/ préfecture de Savoie	Recours contre Arrêté de DUP Versoyen	Ordonnance de rejet
	Jarre c/PC Ferreira de Lima		Ordonnance de désistement
29-juil.-15	Société OTIS c/ commune	Contestation DGD marché Dynatron	
12-janv.-16	Andrieu c/ commune	Contestation refus PC modificatif au Poiset	Réunion à venir en présence de l'avocat
7-juin-16	Mordellet c/ commune	Contestation facture accident luge	Ordonnance de désistement
24-oct.-16	Société Blampey c/ commune	Contestation pénalité lot 10 marché vestiaires du stade	Titre de recettes annulé
6-mars-17	Romanet-Perroux c/ commune	Contestation travaux publics canalisations	
22-juin-17	Ferreira da Lima c/ commune	Contestation extension maison Jarre	
25-avr.-14	Chevronnet et consorts c/ commune	Opposition à délib CM du 13 mars 2014	Ordonnance acceptant le désistement
7-août-15	Nova 1-2 c/ commune	AET téléphérique du Dahu	Ordonnance acceptant le désistement d'instance
19-sept.-16	Marc Cicero c/ préfecture	Zonage PLU	
	Copropriété l'Armoise + divers copropriétaires	Contestation PC SCCV Pierra Menta	Ordonnance en référé rejetant le recours
13-juin-12	Colette Borrel c/ commune	Tour du Rochefort (délib annulation achat)	Jugement de rejet
28-déc.-12	Société SOME c/ commune	Annulation marché avec la société Jade	Jugement de rejet
2-avr.-13	SECOBA c/ commune	Marché moe CNSHN - Demande d'indemnisation de 262 400 € HT	Jugement de rejet
19-déc.-13	Juglaret c/ commune	Contestation convention pâturage	Jugement condamnant la commune
2-juin-14	Commune c/ diverses parties	Dde d'expertise parking Lac des Combes	
15-juin-14	Commune c/ diverses parties	Dde d'expertise Dynatron	Ordonnance de désistement
29-sept.-14	Société LMdB c/ commune	Marché traitement bétons pkg lac des Combes	Ordonnance suspendant la signature
16-févr.-15	Jarre c/ commune	PC 14M1042 Ferreira de Lima	Ordonnance suspendant le PC
3-déc.-15	Deville c/ commune	Arrêté de péril ordinaire	
8-déc.-15	SECOBA c/ commune	Marché maîtrise d'oeuvre CNSHN (appel du jugement du TA du 6 octobre 2015)	
14-mars-16	Dr Wegmann c/ commune	Recours indemnitaire	
1-oct.-13	Commune c/ SCI Pierre Blanche	Recours au fond	Jugement en faveur de la commune
8-mars-16	Ayet Christophe et Guillaume c/ commune	Demande reconnaissance servitude	
11-juil.-13	Pellegrini c/ commune	Refus permis de construire	Ordonnance de désistement
30-mars-12	Céline Blanc c/ commune	Refus titularisation	Jugement défavorable à la commune

Source : commune

affaires closes (autorité de la chose jugée ou désistement)

## 5.4- Comparatif prévisionnel/réalisé des PPI pour le BP 2009-2017

Tableau 42 :

En k€	2008			2009			2010			2011		
	Prévu	Réalisé	Ecart	Prévu	Réalisé	Ecart	Prévu	Réalisé	Ecart	Prévu	Réalisé	Ecart
<b>Entretien du patrimoine</b>	3 098	2 595	- 503	5 358	4 541	- 817	10 172	6 379	- 3 793	5 486	4 635	- 851
<i>Chef-Lieu BSM*</i>	2 425	2 037	- 388	2 718	2 006	- 712	8 600	5 268	- 3 332	4 752	4 129	- 623
<i>Les Arcs</i>	673	558	- 115	2 640	2 535	- 105	1 572	1 111	- 461	734	506	- 228
<b>Projets spécifiques</b>	3 289	2 409	- 880	2 106	1 595	- 511	2 355	825	- 1 530	1 729	504	- 1 225
<i>Chef-Lieu BSM</i>		1 416	1416		1 139	1139		592	592		400	400
<i>Les Arcs</i>		993	993		456	456		233	233		103	103
<b>TOTAL</b>	<b>6 387</b>	<b>5 004</b>	<b>- 1 393</b>	<b>7 464</b>	<b>6 136</b>	<b>- 1 328</b>	<b>12 527</b>	<b>7 204</b>	<b>- 5 323</b>	<b>7 215</b>	<b>5 139</b>	<b>- 2 076</b>

\* BSM = Bourg-Saint-Maurice

Tableau 43 :

En k€	2012			2013			2014			2015		
	Prévu	Réalisé	Ecart	Prévu	Réalisé	Ecart	Prévu	Réalisé	Ecart	Prévu	Réalisé	Ecart
<b>Entretien du patrimoine</b>	3 188	2 455	- 733	3 083	2 050	- 1 033	3 385	2 728	- 657	3 103	2 306	- 797
<i>Chef-Lieu BSM</i>	2 522	1 863	- 659	2 611	1 685	- 926	2 754	2 159	- 595	1 961	1 434	- 527
<i>Les Arcs</i>	666	592	- 74	472	365	- 107	631	569	- 62	1 142	872	- 270
<b>Projets spécifiques</b>	3 788	1 841	- 1 947	8 472	4 286	- 4 186	14 280	9 631	- 4 649	14 722	12 295	- 2 427
<i>Chef-Lieu BSM</i>	0	1 379	1 379	0	2 216	2 216	0	2 606	2 606	0	5 152	5 152
<i>Les Arcs</i>	0	462	462	0	2 071	2 071	0	7 025	7 025	0	7 142	7 142
<b>TOTAL</b>	<b>6 976</b>	<b>4 296</b>	<b>- 2 680</b>	<b>11 555</b>	<b>6 336</b>	<b>- 5 219</b>	<b>17 665</b>	<b>12 359</b>	<b>- 5 306</b>	<b>17 825</b>	<b>14 601</b>	<b>- 3 224</b>

Source : PPI commune et CA

Tableau 44 :

En k€	2016			2017		
	Prévu	Réalisé	Ecart	Prévu	Réalisé	Ecart
<b>Entretien du patrimoine</b>	<b>3 295</b>	<b>2 562</b>	<b>- 733</b>	<b>3 692</b>	<b>3 172</b>	<b>- 520</b>
<i>Chef-Lieu BSM</i>	2 302	1 649	- 653	3 171	2 676	- 495
<i>Les Arcs</i>	993	913	- 80	521	496	- 25
<b>Projets spécifiques</b>	<b>8 223</b>	<b>5 316</b>	<b>- 2 907</b>	<b>15 020</b>	<b>12 864</b>	<b>- 2 156</b>
<i>Chef-Lieu BSM</i>	5 152	4 786	- 366	13 266	11 647	- 1 619
<i>Les Arcs</i>	7 142	5 300	- 1 842	1 754	1 217	- 537
<b>TOTAL</b>	<b>11 518</b>	<b>7 878</b>	<b>- 3 640</b>	<b>19 520</b>	<b>16 684</b>	<b>- 2 836</b>

Source : Commune ; calculs CRC

## 5.5- Éléments relatifs à la gestion des ressources humaines

Tableau 45 : Évolution des primes et indemnités versées (BP+BA parkings)

en k€	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017 (retraité CRC)	Evoluti on en VMA %	Evolution en VMA % (retraité CRC)
Régime indemnitaire voté par l'assemblée dont IHTS	1 140	1 192	1 230	1 230	1 231	1 231	1 231	1 229	1 229	811	1 226	0,9%	0,8%
Autres indemnités (Nbi, supp familial de traitement, ind de résidence)	93	89	87	86	87	87	86	108	88	103	103	-0,6%	1,1%
<b>Montant total du régime indemnitaire</b>	<b>1 233</b>	<b>1 281</b>	<b>1 317</b>	<b>1 317</b>	<b>1 318</b>	<b>1 318</b>	<b>1 318</b>	<b>1 337</b>	<b>1 318</b>	<b>914</b>	<b>1 329</b>	<b>3,3%</b>	<b>0,8%</b>

Source : comptes de gestions ; calculs CRC

Tableau 46 : Évolution des heures supplémentaires rémunérées 2013-2017

	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL	VMA %
Nombre total heures supplémentaires	6 285	5 387	3 687	5 006	4 981	<b>25 346</b>	- 5,6 %
Coût total indemnisation (€)	90 929	70 246	53 420	77 348	75 039	<b>366 982</b>	- 4,7 %
dont nombre heures supplémentaires nuits et jours fériés	970	930	717	891	1 041	<b>4 549</b>	1,8 %
dont indemnisation heures supplémentaires nuits et jours fériés	22 224	18030	14204	22 898	21 016	<b>98 372</b>	- 1,4 %

Source : CD-ROM de paye

## 5.6- Éléments relatifs à la gestion du domaine skiable

Tableau 47 : Taux de rentabilité de filiales de la Compagnie des Alpes gérant des très grandes stations (moyenne 2010-2015)

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

Source : CRC

Tableau 48 : Formation du résultat net de la société ADS

En M€	2010/2011		2011/2012		2012/2013		2013/2014		2014/2015		2015/2016		% Δ
Produits d'exploitation	56	%/CA	59	%/CA	64	%/CA	60	%/CA	63	%/CA	65	%/CA	17,38 %
Charges d'exploitation	- 44	80 %	- 47	79 %	- 51	80 %	- 49	81 %	- 50	80 %	- 51	79 %	16,27 %
Résultat d'exploitation	11	20 %	12	21 %	13	20 %	11	19 %	12	20 %	14	21 %	21,73 %
Résultat financier	- 1	1 %	0	1 %	0	1 %	0	1 %	- 1	2 %	- 2	3 %	
Résultat exceptionnel	2	4 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	- 1	1 %	
Participation salariés	- 1	1 %	- 1	1 %	- 1	1 %	- 1	1 %	- 1	1 %	- 1	1 %	
IS	- 4	8 %	- 4	6 %	- 4	6 %	- 3	5 %	- 3	5 %	- 3	5 %	- 19,56 %
Résultat net	8	15 %	8	13 %	8	13 %	8	13 %	8	13 %	8	12 %	- 7,92 %
CAF	15	26 %	15	25 %	16	24 %	15	25 %	16	25 %	18	28 %	25,19 %

Source : CRC d'après les comptes annuels d'ADS





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

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

[auvergnerhonealpes@crtc.ccomptes.fr](mailto:auvergnerhonealpes@crtc.ccomptes.fr)