



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES  
ET SA RÉPONSE

SOCIÉTÉ D'AMÉNAGEMENT  
TOURISTIQUE DE L'ALPE-D'HUEZ ET  
DES GRANDES-ROUSSES  
(Département de l'Isère)

Exercices 2014 à 2019

Observations définitives  
délibérées le 29 novembre 2021

## SOMMAIRE

<b>SYNTHÈSE</b> .....	<b>4</b>
<b>RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>6</b>
<b>1- PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ D'AMÉNAGEMENT TOURISTIQUE DE L'ALPE-D'HUEZ ET DES GRANDES-ROUSSES</b> .....	<b>8</b>
1.1- La constitution de la société.....	8
1.2- Les membres de la SEM.....	8
1.3- L'objet social de la SEM.....	8
1.4- L'exploitation des remontées mécaniques : l'activité principale de la SEM .....	9
1.5- La volonté de diversification de l'activité avec la création de filiales.....	11
<b>2- LA GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ</b> .....	<b>12</b>
2.1- Le choix d'une organisation moniste avec distinction entre la présidence du conseil d'administration et la direction générale.....	12
2.1.1- Les assemblées générales extraordinaires .....	13
2.1.2- Les assemblées générales ordinaires.....	13
2.1.3- L'évaluation de l'activité du conseil d'administration .....	13
2.2- La composition du conseil d'administration .....	13
2.2.1- Le cadre juridique .....	13
2.2.2- L'organisation retenue par la SATA : une représentation dominante de la commune d'Huez.....	14
2.3- L'instabilité de la direction générale .....	15
2.3.1- Le directeur général jusqu'en juillet 2014 .....	15
2.3.2- Le directeur général de novembre 2015 à avril 2020 .....	16
2.3.3- Le directeur général en fonctions.....	16
2.4- Le régime juridique applicable aux achats de la SATA.....	16
2.4.1- Le cadre juridique .....	16
2.4.2- La pratique observée .....	17
<b>3- LES DOMAINES SKIABLES</b> .....	<b>18</b>
3.1- Les domaines skiables exploités par la SATA .....	18
3.2- Les contrats de concession détenus par la SATA .....	19
3.2.1- Les concessions anciennement détenues par la SATA.....	19
3.2.2- Les concessions conservées .....	20
3.2.3- Les concessions nouvelles .....	23
3.3- L'équilibre économique des contrats de concession .....	23
3.4- L'exploitation du domaine skiable AHGDS.....	25
3.4.1- Le chiffre d'affaires et la fréquentation .....	25
3.4.2- La politique tarifaire .....	29
3.4.3- La politique d'enneigement artificiel .....	40
<b>4- LE FESTIVAL TOMORROWLAND WINTER</b> .....	<b>42</b>
4.1- Les dispositions contractuelles .....	42
4.2- Les conséquences de la crise sanitaire.....	43
4.3- Le bilan financier de l'opération.....	44
4.4- Les autres observations concernant le contrat.....	46
4.4.1- Les clauses déséquilibrées de l'accord de partenariat .....	46
4.4.2- L'occupation excessive et sans fondement du domaine public .....	47
4.4.3- La vente liée des titres de transports remontées mécaniques contestable .....	48
4.4.4- La négociation défavorable des conditions d'annulation de l'édition 2020 .....	48
4.4.5- Conclusion.....	48
<b>5- LE CADRE FINANCIER</b> .....	<b>49</b>
5.1- La fiabilité des comptes .....	49

5.1.1-	Les comptes annuels déposés au greffe du tribunal de commerce .....	49
5.1.2-	Les comptes certifiés par un commissaire aux comptes .....	49
5.1.3-	Des imputations comptables à ajuster .....	49
5.1.4-	La politique de provisionnement .....	49
<b>5.2-</b>	<b>La situation financière de la SATA jusqu'en 2019.....</b>	<b>50</b>
5.2.1-	La méthode utilisée.....	50
5.2.2-	La formation du résultat .....	51
5.2.3-	L'affectation du résultat net.....	57
5.2.4-	La capacité d'autofinancement .....	58
5.2.5-	L'analyse du bilan .....	58
5.2.6-	Les risques hors bilan.....	59
5.2.7-	Conclusion sur la santé financière de la SATA.....	60
<b>5.3-</b>	<b>L'évolution de l'activité de la SATA depuis la fin de l'exercice 2018/2019</b> .....	<b>60</b>
5.3.1-	La confirmation de la croissance de l'activité par les résultats de l'exercice 2019/2020.....	61
5.3.2-	Le changement de dimensions de la société avec la nouvelle DSP des Deux-Alpes .....	63
<b>5.4-</b>	<b>Conclusion sur l'évolution de la société.....</b>	<b>64</b>
<b>6-</b>	<b><u>ANNEXES.....</u></b>	<b><u>65</u></b>
6.1-	<b>ANNEXE 1 : Détail de la répartition des principaux types de forfaits « remontées mécaniques » .....</b>	<b>65</b>

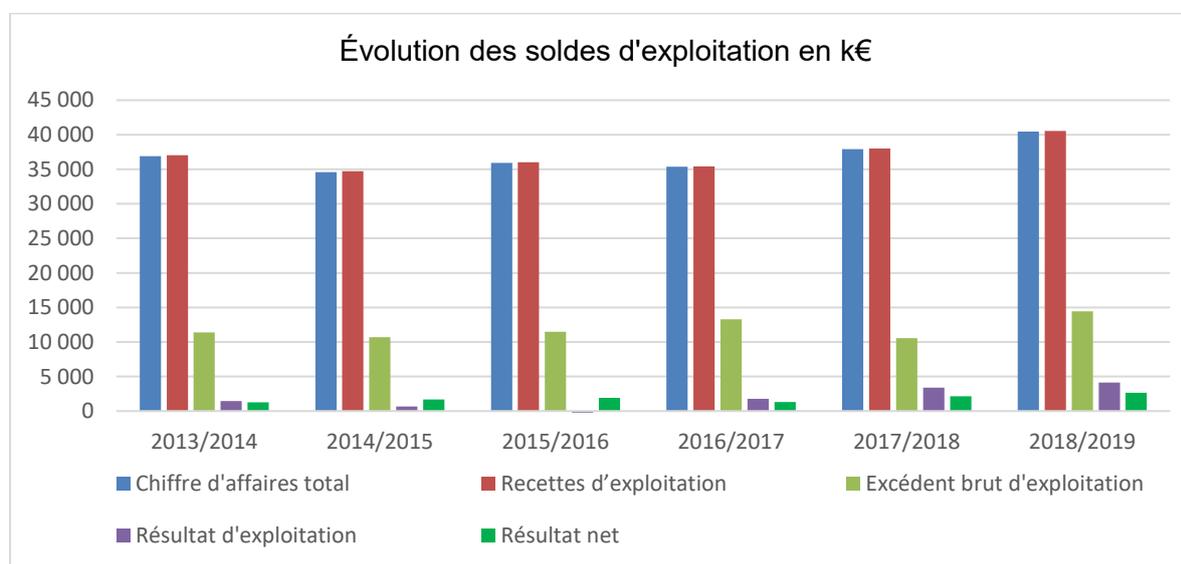
## SYNTHÈSE

Au sein du périmètre que constitue le domaine skiable de l'Alpe-d'Huez grand domaine ski (AHGDS), cinq autorités délégantes confient l'exploitation de leur domaine skiable à la société d'aménagement touristique de l'Alpe-d'Huez et des Grandes-Rousses (SATA) : les communes d'Huez, la Garde-en-Oisans, Auris-en-Oisans, Le Freney-d'Oisans et de Villard-Reculas (par le syndicat SIEPAVEO). Les communes d'Oz-en-Oisans et de Vaujany, dont les domaines skiables font partie intégrante de la station de l'Alpe-d'Huez, confient depuis 2013 leur exploitation à la société publique locale (SPL) Oz-Vaujany.

La SATA est une société anonyme d'économie mixte dont le capital social est détenu par des collectivités (53,35 %) dont la commune d'Huez (50,95 %) ainsi que par plusieurs établissements bancaires et autres actionnaires privés. La commune d'Huez détient la majorité absolue dans son conseil d'administration.

Seul le bilan financier de la concession de la commune d'Huez est excédentaire. La coexistence de plusieurs contrats de concessions indépendants pour un même domaine skiable est artificielle car ces contrats sont tous entièrement dépendants de l'activité de l'ensemble de la station et parce que, isolément, leur équilibre économique n'est pas atteignable. L'interdépendance de ces contrats devrait plutôt conduire les communes à s'associer pour conclure un contrat de concession unique, de façon à obtenir une mise en concurrence réelle sur un périmètre concessif cohérent, à l'échelle de la station.

La situation financière de la SATA est solide, avec des résultats d'exploitation en hausse grâce à un chiffre d'affaires porté par les ressources croissantes issues de l'exploitation des remontées mécaniques. Ses réserves lui permettent de disposer de moyens importants pour financer son développement.



La fermeture des remontées mécaniques à partir du 16 mars 2020 et pour l'intégralité de la saison d'hiver 2020/2021 a entraîné une perte de chiffre d'affaires supérieure à 95 % et conduit à une baisse rapide de la trésorerie qui a pu rester positive grâce à son niveau de départ important. Le dispositif d'indemnisation des exploitants des remontées mécaniques permettra à la société de percevoir une aide à hauteur de 49 % du chiffre d'affaires moyen au titre des exercices clos en 2017, 2018 et 2019, soit une aide évaluée entre 34,5 et 34,7 M€ par la SATA.

La délégation de service public du domaine des Deux-Alpes, confiée à la SATA depuis le 1<sup>er</sup> février 2020, modifie en profondeur la surface financière, le périmètre géographique d'intervention et la masse salariale de la SATA (doublement du chiffre d'affaires et des personnels).

La politique tarifaire échappe, pour une part importante, au contrôle des autorités délégantes et présente des irrégularités. La SATA doit ainsi mettre fin aux tarifs préférentiels et aux gratuités non conformes à la réglementation et veiller à clarifier les conditions des remises commerciales.

La SATA et la commune d'Huez sont engagées dans un dispositif contractuel pour l'organisation d'un important festival de musiques actuelles, « Tomorrowland Winter Winter », mettant à leur charge des obligations conséquentes, dont elles ne pourraient que coûteusement s'affranchir. Les contraintes d'occupation du domaine public et de commercialisation des forfaits d'accès aux remontées mécaniques liées à l'organisation de cet événement qui étaient excessives et juridiquement contestables, vont être modifiées pour les prochaines éditions.

## **RECOMMANDATIONS**

**Recommandation n° 1** : Appliquer les dispositions du code de la commande publique pour ce qui concerne les activités d'opérateur de réseau de transport.

**Recommandation n° 2** : En matière de distribution des forfaits d'accès aux remontées mécaniques, mettre fin aux gratuités et aux tarifs préférentiels irréguliers.

**Recommandation n° 3** : En matière de distribution des forfaits d'accès aux remontées mécaniques aux clients professionnels, mettre fin aux situations de discrimination tarifaire, en fondant la politique commerciale de la société sur des éléments connus, publics et objectifs, dans le respect des dispositions des contrats de concession.

**Recommandation n° 4** : Compléter la comptabilisation des gratuités et des remises tarifaires au compte 709.

La chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes a procédé, dans le cadre de son programme de travail, au contrôle des comptes et de la gestion de la société d'aménagement touristique de l'Alpe-d'Huez et des Grandes-Rousses (SATA) pour les exercices 2014 à 2019 en veillant à intégrer, autant que possible, les données les plus récentes.

Le contrôle a été engagé par lettre du 24 novembre 2020, adressée à M. Jean-Yves Noyrey, président du conseil d'administration de la SATA ainsi qu'à MM. Hoff, Monier et Boutet qui ont été successivement directeurs généraux de la SATA depuis 2014.

Les investigations ont porté plus particulièrement sur les points suivants :

- ♦ la gouvernance de la SATA ;
- ♦ la situation financière;
- ♦ la billetterie et la tarification ;
- ♦ la gestion du domaine skiable.

L'entretien prévu par l'article L. 243-1 al.2 du code des juridictions financières a eu lieu le 7 mai 2021 avec M. Noyrey, président du conseil d'administration de la SATA et avec M. Fabrice Boutet, directeur général et représentant légal selon les statuts. Il a également eu lieu avec MM. Jean-Christophe Hoff dirigeant jusqu'en juillet 2014 et Christophe Monier dirigeant de novembre 2015 à avril 2020, le 5 mai 2021.

Lors de sa séance du 18 mai 2021, la chambre a formulé des observations provisoires qui ont été adressées le 5 juillet 2021 à M. Monsieur Fabrice Boutet, dirigeant en fonctions, à M. Jean-Yves Noyrey, président du conseil d'administration de la SATA, ainsi que, pour celles les concernant, à M. Christophe Monier, à M. Jean-Christophe Hoff et aux personnes nominativement ou explicitement mises en cause.

Après avoir examiné les réponses écrites, la chambre, lors de sa séance du 29 novembre 2021, a arrêté les observations définitives reproduites ci-après.

## **I- PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ D'AMÉNAGEMENT TOURISTIQUE DE L'ALPE-D'HUEZ ET DES GRANDES-ROUSSES**

### **I.1- La constitution de la société**

En 1958, des commerçants et propriétaires privés fondent une société par actions en rachetant toutes les remontées mécaniques existantes qui étaient des propriétés individuelles. En 1961, la commune d'Huez acquiert 15 % du capital social de cette société pour devenir majoritaire en 1989, à la suite de plusieurs augmentations de capital.

Lors de l'assemblée générale extraordinaire (AGE) du 3 juillet 2001, la SATA a adopté la structure de gouvernance de la société anonyme d'économie mixte (SAEM) à directoire et conseil de surveillance<sup>1</sup>.

Le 22 novembre 2008, l'AGE a retenu la structure moniste de la société anonyme à conseil d'administration avec à sa tête un président du conseil d'administration et un directeur général.

En 2021, la société est renommée « SATA group ». Elle est désignée par le terme SATA dans ce rapport.

### **I.2- Les membres de la SEM**

La SATA est une société anonyme d'économie mixte dont le capital social est détenu – en novembre 2020 - par des actionnaires publics à hauteur de 53,35 % dont la commune d'Huez (50,95 %). Les autres communes dont le domaine skiable est exploité par la SATA sont également actionnaires : la commune des Deux-Alpes à hauteur de 1,45 % (depuis 2020), les huit autres communes détenant chacune moins de 1 % du capital de la société.

L'actionnariat privé (46,65 % du capital) est composé de plusieurs établissements bancaires parmi lesquels la caisse des dépôts et consignation (25,03 %) et par des tiers, personnes physiques et morales (20,18 %).

### **I.3- L'objet social de la SEM**

Depuis sa création, la SATA a connu de nombreuses modifications statutaires et a fait évoluer son objet social à l'origine centré sur la commune d'Huez, alors seule commune actionnaire.

Cet objet a été étendu dans les statuts en vigueur en 2000 pour : « *favoriser l'expansion touristique des communes d'Huez et de Villard-Reculas et des communes environnantes. Dans ce but, il est prévu :*

- ♦ le regroupement progressif sous une direction unique de toutes les installations de remontées mécaniques situées sur le territoire des communes d'Huez et de Villard-Reculas et des communes environnantes en vue d'en améliorer le fonctionnement ;
- ♦ l'extension des possibilités offertes par ces stations au moyen de la création de nouveaux équipements, pour permettre une exploitation optimale des circuits proposés par la configuration des lieux... ».

Dans les statuts mis à jour le 25 avril 2019, l'article 2 définit ainsi l'objet de la SATA :

---

<sup>1</sup> La gestion d'une SEML peut être assurée à partir d'une structure moniste (président et conseil d'administration), ou d'une structure dualiste (directoire et conseil de surveillance).

« La société a pour objet la construction et l'exploitation de domaines skiables notamment par :

- a) la construction, l'exploitation et l'entretien de tous appareils de remontée mécanique, de toutes installations de déclenchement préventif d'avalanches, ainsi que tous moyens de transport, existants ou futurs, pouvant être utilisés dans les stations de montagne en toutes saisons ;
- b) la construction de tous bâtiments annexes à ces installations ;
- c) l'organisation et la vente de voyages ou de séjours touristiques, individuels ou collectifs ainsi que la prestation de tous services pouvant être fournis à cette occasion ;
- d) la construction et l'exploitation de bars, restaurants et hôtels ;
- e) la réalisation pour le compte de tiers de prestations accessoires ;
- f) l'acquisition par voie d'apport ou autrement, la location y compris de longue durée avec ou sans promesse de vente de tous immeubles, maisons, terrains, appareils de toutes sortes se rattachant directement ou indirectement à l'objet social ;
- g) la participation de la société dans toutes opérations pouvant se rattacher à l'objet social par voie de création de sociétés nouvelles, de commandite, de souscription ou d'achat de titres sociaux, de fusion ;
- h) et généralement toutes opérations mobilières, immobilières, y compris s'agissant d'une activité d'agent immobilier, et financières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social défini ci-dessus ou à tous autres objets similaires ou connexes de manière à favoriser son extension ou son développement. »

Alors que l'objet de la SATA a longtemps été circonscrit à la gestion de domaines skiables en tant que délégataire de service public, elle s'est vu confier un rôle bien plus étendu lui permettant d'intervenir en tant qu'aménageur et dans un périmètre qui n'est plus limité à Huez et « aux communes environnantes ».

La commune de Huez, actionnaire majoritaire de la SATA, ne doit pas négliger les risques inhérents à son engagement dans des domaines skiables concurrents et extérieurs à la station AHGDS. Ainsi, la concession récente du domaine skiable des Deux-Alpes à la SEM double son périmètre financier, ce qui génère potentiellement des leviers de croissance pour la société, mais aussi des risques d'exploitation susceptibles de peser sur les autres concessions du périmètre AHGDS.

#### **1.4- L'exploitation des remontées mécaniques : l'activité principale de la SEM**

La SEM SATA exploite plusieurs concessions de domaines skiables : principalement Alpe-d'Huez Grand Domaine Ski (AHGDS) auquel s'ajoute depuis décembre 2020, le domaine skiable des Deux-Alpes.

**Tableau 1 : Principales données organisationnelles et financières saison 2018/2019**

Total du bilan	Chiffre d'affaires	Résultat net comptable	Nombre de salariés	Masse salariale
100 237 k€	40 458 k€	2 338 k€	199	7 976 k€

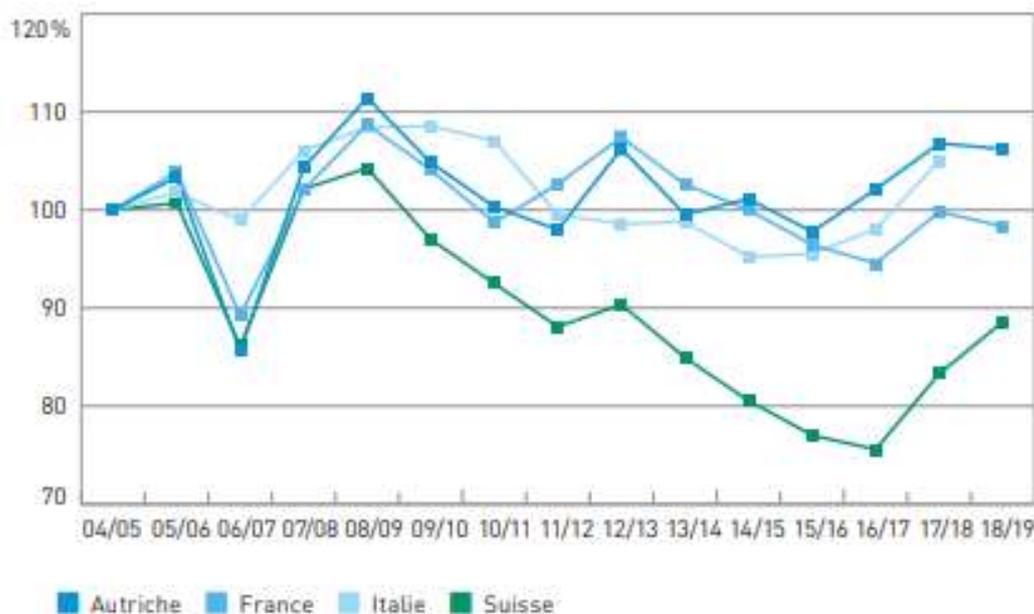
Source : bilan SATA au 30 novembre 2019

Économiquement mature, le marché du ski fait face à une stagnation de la fréquentation des domaines skiables, problématique constatée dans l'ensemble des massifs alpins. Les causes sont similaires : une diminution de la clientèle locale ou nationale en lien avec une baisse de la pratique du ski et un réservoir de clientèle internationale stagnant voire décroissant<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> « Bilan de la saison 2018/2019 – fréquentation des domaines skiables » par l'association remontées mécaniques suisses, l'association de la branche suisse des transports à câbles.

**Figure 1 : Extrait d'un rapport sur la fréquentation des domaines skiables de l'arc alpin (association des remontées mécaniques suisses)**

Évolution des journées-skieurs dans les pays alpins (variation en pour-cent, base 2004/05 = 100)



Source : Bilan de la saison 2018/2019 – fréquentation des domaines skiables

La fréquentation de la station AHGDS, en baisse depuis la saison 2016/2017, s'est améliorée nettement en 2018/2019, l'une des meilleures saisons au niveau national et alpin pour les domaines skiables, en raison de conditions météorologiques et d'enneigement favorables<sup>3</sup>, mais aussi de la tenue de la première édition du festival Tomorrowland Winter Winter.

L'activité de la saison 2019/2020 est en baisse, principalement à cause de la fermeture anticipée des domaines skiables le 15 mars 2020 dans le cadre des mesures de lutte contre la pandémie de Covid 19. Le décret n° 2020-1519 du 4 décembre 2020 a en effet, interdit au public l'accès au service des remontées mécaniques, à l'exception de quelques catégories, tels que les mineurs licenciés au sein d'une association sportive affiliée à la fédération française de ski ou les sportifs de haut niveau.

Pour la saison hivernale 2020/2021, l'activité des domaines skiables AHGDS et des Deux-Alpes - dont la SATA est pour la première année chargée de l'exploitation - est quasiment nulle. Si le domaine skiable est resté ouvert jusqu'au 24 avril 2021, le nombre de journées skieurs n'a pas été comptabilisé, tant sa fréquentation était circonscrite à de rares utilisateurs.

<sup>3</sup> Extrait du compte-rendu annuel au concédant (commune d'Huez) de l'exercice comptable 2018-2019, page 13 : « la fréquentation de cette saison 2018/2019 a été exceptionnelle. (...) Un très bon enneigement dès le 15 décembre a permis d'exploiter un domaine skiable de qualité dès les vacances de Noël. (...) Le mois d'avril également, avec un bon enneigement, a vu le nombre de passages augmenter. »

**Tableau 2 : Nombre de journées-skieurs sur le domaine AHGDS (saison hivernale)**

	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Journées skieurs	1 276 359	1 274 900	1 236 622	1 222 048	1 291 431	1 140 736

Source : CRC, d'après les données SATA

### **1.5- La volonté de diversification de l'activité avec la création de filiales**

La SATA a créé une filiale spécifique, la SATG, pour l'exploitation de la délégation de service public (DSP) du domaine skiable de la Grave en juin 2017. L'ensemble de la gestion des autres DSP relève de SATA Group.

Jusqu'en 2018, l'activité de la SATA est restée exclusivement concentrée sur la gestion du domaine skiable et principalement des remontées mécaniques. Afin d'exploiter un restaurant d'altitude à la Grave, la SATA a créé, par une décision du conseil d'administration du 31 mars 2018, la SAS SATA Restauration, dont elle détient la totalité du capital.

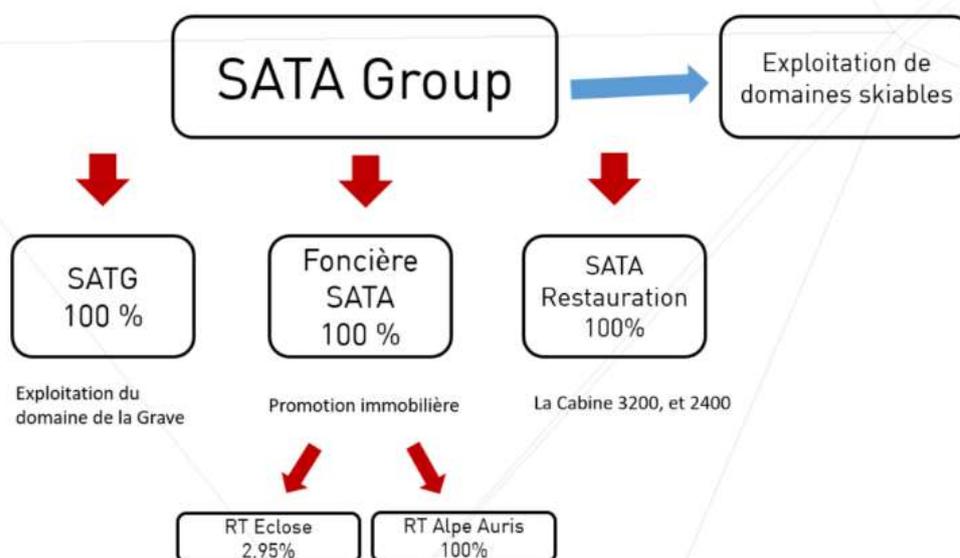
La SATA a créé, par une décision du conseil d'administration du 11 janvier 2018, la SAS foncière SATA, filiale à 100 % de la SATA pour développer une activité immobilière. Cette création répond à la volonté de positionner la SATA comme un outil dans la politique immobilière des communes, notamment en ce qui concerne les résidences de loisir. Avec un fonctionnement basé principalement sur le séjour, l'immobilier de loisir est au centre du modèle économique des stations et conditionne l'activité de l'ensemble des acteurs économiques et, en particulier, la fréquentation des pistes et des remontées mécaniques.

Cette société n'a, au 30 novembre 2019, aucune activité mais des projets de construction de résidences de tourisme sont en cours à Auris (Alpe Auris) et à Huez (Écluse) avec la création de deux sociétés dédiées, dont la SATA assure la gérance.

L'exploitation de la DSP des Deux-Alpes depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2020 est retracée dans les comptes de SATA Group avec une comptabilité analytique permettant d'isoler les comptes de chaque DSP.

Figure 2 : Les filiales de la SATA

## Logigramme SATA Group



Source : SATA

## 2- LA GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ

Une SEM s'organise selon la même structure juridique que celle fondée sur le droit commun des sociétés : elle est composée d'un organe de gestion – l'assemblée générale des actionnaires - et d'un organe de direction qui peut être de type moniste ou dualiste.

### 2.1- Le choix d'une organisation moniste avec distinction entre la présidence du conseil d'administration et la direction générale

Une SEM peut adopter une structure de type moniste, avec ou non dissociation des fonctions de président du conseil d'administration (CA) et de directeur général (article L. 225-51-1 du code de commerce) ou de type dualiste avec directoire et conseil de surveillance.

L'article premier des statuts de la SATA en vigueur à la suite de l'assemblée générale extraordinaire (AGE) du 25 avril 2019, indique qu'après avoir retenu en 2001 la forme de la société anonyme à directoire et conseil de surveillance (type dualiste), elle a adopté en 2008 la forme moniste de la société anonyme à conseil d'administration.

Les articles 15 et 18 des statuts laissent le choix, selon la décision du CA, entre deux modalités d'exercice de la direction générale : par le président du CA ou par le directeur général, ce qui s'inscrit toujours dans une gouvernance moniste.

À l'exception ponctuelle du départ<sup>4</sup> de la direction générale de M. Hoff en 2014, l'organisation de la SATA distingue la présidence du CA (assurée par la commune d'Huez représentée par Monsieur Noyrey, désigné comme son représentant permanent) et la direction générale de la SEM.

<sup>4</sup> Dans l'attente du recrutement d'un nouveau directeur général, le président du CA a assuré la direction générale de la SEM.

### 2.1.1- Les assemblées générales extraordinaires

L'assemblée générale extraordinaire se réunit lorsque les associés souhaitent modifier les statuts de la société. En effet, en application de l'article L. 225-96 du code de commerce, elle seule est habilitée à modifier les statuts de la société.

Elle décide également des augmentations et de réduction de capital dans les limites imposées par le statut de société d'économie mixte locale dans les articles L. 1521-1 et L. 1521- 2 du code général des collectivités territoriales (CGCT) sur la participation majoritaire des collectivités territoriales dans le capital.

Elle s'est réunie une fois par an entre 2016 et 2020, années durant lesquelles de nombreuses modifications du capital social ont eu lieu.

### 2.1.2- Les assemblées générales ordinaires

L'assemblée générale ordinaire (AGO) doit se réunir au moins une fois par an, dans les six mois qui suivent la clôture de l'exercice (article L. 125-100 du code de commerce). L'exercice social de la SATA court du 1<sup>er</sup> décembre N au 30 novembre N+1 (article 39 des statuts de la société). Les réunions de l'assemblée générale doivent donc se tenir avant le 31 mai.

Le conseil d'administration présente à l'assemblée générale ordinaire les comptes annuels et le cas échéant les comptes consolidés, accompagnés du rapport de gestion, auquel est joint, le cas échéant, le rapport mentionné aux articles L. 225-37 ou L. 225-68 du code de commerce.

Les commissaires aux comptes relatent, dans leur rapport, l'accomplissement de la mission qui leur est dévolue par les articles L. 823-9, L. 823-10 et L. 823-11.

L'assemblée délibère et statue sur toutes les questions relatives aux comptes annuels et, le cas échéant, aux comptes consolidés de l'exercice écoulé.

L'AGO s'est réunie chaque année dans les délais prévus, à l'exception de l'année 2020, où elle s'est tenue le 10 juillet 2020, en raison des retards liés à la crise sanitaire, conformément aux possibilités de reports offertes par l'ordonnance n°2020-318 du 25 mars 2020<sup>5</sup>.

### 2.1.3- L'évaluation de l'activité du conseil d'administration

Le conseil d'administration se réunit régulièrement et les comptes rendus sont exhaustifs. Du fait des rapports de force réels entre les catégories d'actionnaires (50 % communes ; 25 % banques et 25 % actionnaires privés), les débats sont animés et certaines propositions mises au vote sont rejetées.

## **2.2- La composition du conseil d'administration**

### 2.2.1- Le cadre juridique

Le code de commerce s'applique, sauf lorsque le CGCT énonce des dérogations afin de tenir compte de la nature particulière des SEM et de leur actionnariat public.

---

<sup>5</sup> « Ordonnance n°2020-318 du 25 mars 2020 portant adaptation des règles relatives à l'établissement, l'arrêté, l'audit, la revue, l'approbation et la publication des comptes et des autres documents et informations que les personnes morales et entités dépourvues de personnalité morale de droit privé sont tenues de déposer ou publier dans le contexte de l'épidémie de covid-19. »

Une société anonyme est administrée par un conseil d'administration composé de trois membres au moins et dix-huit membres au plus, en recherchant une représentation équilibrée des hommes et des femmes (article L. 255-17 du code de commerce). Les administrateurs sont nommés par l'assemblée générale constitutive ou par l'assemblée générale ordinaire (article L. 225-18 du code de commerce). Un rapport annuel des administrateurs doit être produit à l'attention de chaque membre (article L. 1524-5 du CGCT).

Contrairement au droit commun, le représentant de la collectivité territoriale au sein des organes de direction d'une société d'économie mixte est désigné non par l'assemblée générale des actionnaires mais par l'assemblée délibérante de chaque collectivité territoriale actionnaire. Les administrateurs représentant la collectivité territoriale sont donc des élus.

Par ailleurs, l'article L. 1524-5 du CGCT détermine les règles à appliquer, pour déterminer le nombre de sièges attribués aux personnes publiques actionnaires.

La première de ces règles pose le principe selon lequel chaque collectivité a droit à un siège au conseil d'administration : *« Toute collectivité territoriale ou groupement de collectivités territoriales actionnaire a droit au moins à un représentant au conseil d'administration ou au conseil de surveillance, désigné en son sein par l'assemblée délibérante concernée. »*.

La seconde règle ajoute la notion de proportionnalité globale : le nombre de sièges dont disposent les collectivités et leurs groupements actionnaires au sein du conseil d'administration s'apprécie globalement : *« Dans une proportion au plus égale à celle du capital détenu par l'ensemble des collectivités territoriales ou de leurs groupements actionnaires par rapport au capital de la société, les statuts fixent le nombre de sièges dont ils disposent au conseil d'administration ou de surveillance, ce nombre étant éventuellement arrondi à l'unité supérieure. »*.

Une répartition est réalisée en proportion du capital détenu par chaque collectivité ou groupement.

Si le nombre de sièges disponibles au sein du conseil d'administration ne suffit pas pour permettre l'attribution d'une place à chaque collectivité ou groupement actionnaire, il est créé une assemblée spéciale, dont le représentant occupe un siège qui lui est réservé au conseil d'administration : *« Si le nombre des membres d'un conseil d'administration ou d'un conseil de surveillance prévus aux articles L. 225-17 et L. 225-69 du code de commerce ne suffit pas à assurer, en raison de leur nombre, la représentation directe des collectivités territoriales ou de leurs groupements ayant une participation réduite au capital, ils sont réunis en assemblée spéciale, un siège au moins leur étant réservé »*.

#### 2.2.2- L'organisation retenue par la SATA : une représentation dominante de la commune d'Huez

Les statuts de la SATA fixent à 18 le nombre de membres du conseil d'administration, dont dix sièges attribués aux collectivités territoriales et leurs groupements et huit sièges attribués aux autres actionnaires (article 14).

La commune d'Huez détient un nombre de sièges correspondant à sa participation au capital (soit neuf sièges sur 18).

Les statuts (article 28) font référence au critère subsidiaire qui permet la création d'une assemblée spéciale lorsque le nombre de collectivités actionnaires est trop important au regard du nombre de places disponibles au CA (article L. 1524-5 alinéa 3 du CGCT<sup>6</sup>).

Les autres personnes publiques (entre six et neuf entités entre 2014 et 2020) actionnaires sont ainsi réunies dans une assemblée spéciale dont le représentant dispose d'un siège au CA.

Cela conduit à la forte représentation de la commune d'Huez au sein de l'instance de direction de la SEM, alors que les communes et établissements actionnaires, regroupés dans une assemblée spéciale, n'y disposent que d'un représentant<sup>7</sup> et qu'il aurait été possible d'offrir une plus grande place aux autres actionnaires publics, représentant des territoires essentiels pour l'activité de la SEM.

### 2.3- L'instabilité de la direction générale

Depuis 2009, six directeurs généraux se sont succédé.

Le directeur général de la société dispose d'un mandat social<sup>8</sup>, qui peut lui être retiré à tout moment par le conseil d'administration. Selon les statuts de la SATA et conformément à la réglementation, le directeur général<sup>9</sup> est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la société, alors que le président du conseil d'administration veille au bon fonctionnement des organes de la société.

#### 2.3.1- Le directeur général jusqu'en juillet 2014

La révocation de M. Hoff, directeur financier exerçant les fonctions de directeur général (DG), est proposée par le président M. Noyrey en réunion du conseil d'administration du 10 juillet 2014. Après débat, il est décidé de ne pas révoquer M. Hoff.

À l'issue de cette décision, M. Hoff démissionne de son propre chef. L'assemblée mandate le président pour signer toute transaction « *mettant fin à des litiges en cours ou à venir* » et M. Hoff est maintenu comme directeur financier (CDI préexistant au mandat social).

Un protocole de rupture conventionnelle de son contrat à durée indéterminée, portant sur une indemnité de rupture de 65 000 € nets est signé le 22 septembre 2014.

Un autre protocole transactionnel est signé entre M. Noyrey et M. Hoff le 7 novembre 2014, portant sur un montant indemnitaire au profit de l'ancien directeur de 160 000 € en réparation du « *préjudice moral consécutif à l'atteinte à sa réputation et à son image suite à la publication de deux articles dans le Dauphiné Libéré*<sup>10</sup> (...) ». ».

<sup>6</sup> « Si le nombre des membres d'un conseil d'administration ou d'un conseil de surveillance prévus aux articles L. 225-17 et L. 225-69 du code de commerce ne suffit pas à assurer, en raison de leur nombre, la représentation directe des collectivités territoriales ou de leurs groupements ayant une participation réduite au capital, ils sont réunis en assemblée spéciale, un siège au moins leur étant réservé. L'assemblée spéciale désigne parmi les élus de ces collectivités ou groupements le ou les représentants communs qui siégeront au conseil d'administration ou de surveillance ».

<sup>7</sup> Le maire d'Auris-en-Oisans, a été désigné mandataire par les membres de l'assemblée spéciale depuis le 3 juillet 2020. Il succède au maire de Villard-Reculas (désigné le 18 avril 2014), qui avait lui-même succédé au maire d'Oz-en-Oisans.

<sup>8</sup> La fonction de directeur général d'une société anonyme confère automatiquement la qualité de mandataire social.

<sup>9</sup> En application du 5° du III de l'article 11 de la loi du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique, le président et le directeur général d'une société d'économie mixte doivent soumettre, dans les deux mois qui suivent leur entrée en fonctions : une déclaration de situation patrimoniale et à une déclaration d'intérêts auprès du président de la Haute autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP).

<sup>10</sup> Les articles, datés du 8 et du 10 juillet, faisaient état de changements de direction annoncés à la SATA.

### 2.3.2- Le directeur général de novembre 2015 à avril 2020

M. Monier est recruté le 3 novembre 2014 au terme d'une procédure conduite par un cabinet extérieur.

Il est révoqué lors du conseil d'administration du 3 avril 2020, séance au cours de laquelle son successeur dans les fonctions de directeur général est installé.

### 2.3.3- Le directeur général en fonctions

À son arrivée, M. Fabrice Boutet est un cadre dirigeant dans l'industrie. Le niveau des postes qu'il a occupés précédemment est cohérent avec celui de directeur de la SATA.

La société n'a pas mandaté de cabinet extérieur pour pourvoir à son recrutement. Seul un rapport confirmant ses compétences a été établi et communiqué à certains membres du CA quelques jours avant sa réunion.

Sans être irrégulière, l'absence de recours à une procédure de recrutement ouverte à tous candidats n'est pas un acte de bonne gestion pour une entreprise publique de cette ampleur.

## 2.4- Le régime juridique applicable aux achats de la SATA

### 2.4.1- Le cadre juridique

La SATA, entreprise publique, a pour principale activité, l'exploitation de réseaux de remontées mécaniques. Dans ce cadre, elle agit en qualité d'entité adjudicatrice, soumise au code de la commande publique.

La qualification d'entité adjudicatrice suppose de remplir un critère organique et un critère matériel : les entités adjudicatrices sont les pouvoirs adjudicateurs, ou les entreprises publiques, ou les organismes de droit privé (*critère organique*) qui exercent une activité d'opérateur de réseaux dans les secteurs de l'énergie (gaz, chaleur, électricité, etc.), de l'eau, des transports et des services postaux (articles L. 1212-1, L. 1212-3 et L. 1212-4 du code de la commande publique), dits « secteurs spéciaux » (*critère matériel*).

La SATA est une entreprise publique (société d'économie mixte), ce qui caractérise le critère organique : l'article L.1212-1 du code des marchés publics, transposant les dispositions de la directive européenne 2014/25/UE, dispose « *les entités adjudicatrices sont : (...) 2° Lorsqu'elles ne sont pas des pouvoirs adjudicateurs, les entreprises publiques qui exercent une des activités d'opérateur de réseaux définies aux articles L. 1212-3 et L. 1212-4.*

L'article L. 1213-3 du code de la commande publique détermine les activités d'opérateurs de réseaux, parmi lesquelles : « (...) 4° *Les activités d'exploitation de réseaux destinés à fournir un service au public dans le domaine du transport par chemin de fer, tramway, trolleybus, autobus, autocar, câble ou tout système automatique, ou les achats destinés à l'organisation ou à la mise à la disposition d'un exploitant de ces réseaux.*

*Le service de transport est regardé comme fourni par un réseau de transport lorsqu'une autorité nationale ou territoriale définit les conditions générales d'organisation du service, notamment en ce qui concerne les itinéraires à suivre, la capacité de transport disponible ou la fréquence du service ; (...)* »

Les remontées mécaniques correspondent à l'activité de transport par câble, caractérisant le critère matériel.

Par conséquent, tous les contrats<sup>11</sup> conclus par la société en lien avec l'exercice de cette activité sont soumis aux dispositions du code de la commande publique.

En revanche, les contrats conclus par la société dans des domaines d'activité autres que le transport par câble, sont régis par les dispositions de droit privé (code de commerce). Les achats de la SATA en lien avec sa politique foncière, par exemple, entrent dans cette catégorie.

La distinction entre les domaines d'activités peut prêter à confusion, en particulier dans le domaine des remontées mécaniques : si les achats relatifs au transport par câble sont facilement identifiables (achat de télécabines par exemple), les achats concernant l'aménagement des pistes et du réseau d'enneigement, ne correspondent pas stricto sensu à l'activité de transport par câble.

Dans un arrêt rendu le 28 octobre 2020<sup>12</sup>, la CJUE a précisé de l'étendue des secteurs spéciaux : les contrats portant sur des activités qui, bien qu'ayant un caractère transversal, pourraient dans certaines circonstances servir à des activités non régies par la directive 2014/25/UE, y sont soumis, lorsqu'ils sont par destination, complémentaire de ces activités<sup>13</sup>.

À la lumière de cet arrêt, tous les achats réalisés sur le domaine skiable pour ce que nécessitent « la montée » et « la descente » sont soumis aux dispositions du code de la commande publique.

#### 2.4.2- La pratique observée

La société ne place généralement pas ses achats, pendant la période de contrôle, sous le régime du droit de la commande publique.

De rares consultations ont été publiées, comme, en 2019, pour la fourniture d'électricité. Une autre porte sur les marchés de travaux pour la construction d'une résidence de tourisme à Auris-en-Oisans. Dans ce dernier cas, rien n'imposait à la SATA de choisir la voie des marchés publics – dont les procédures sont plus contraignantes et les durées de passation plus longues - puisqu'il s'agissait d'une opération étrangère à son activité d'opérateur de réseaux. Il lui était toutefois loisible d'opter pour ce régime.

Enfin, une consultation avait été publiée pour rechercher l'établissement bancaire qui fournirait le contrat de crédit-bail de financement du TCSP (Alpe Express), investissement majeur du nouveau contrat de concession. Or le crédit-bail est un service financier qui relève à ce titre de l'exclusion définie à l'article L. 2512-5 du code de la commande publique.

En revanche, les marchés de travaux et de fourniture pour la réalisation de l'équipement, chiffré dans le programme d'investissement du contrat de concession à 26,5 M€, ont été conclus sous le régime du droit privé.

---

<sup>11</sup> Article L. 1111-1 du code de la commande publique : *Un marché est un contrat conclu par un ou plusieurs acheteurs soumis au présent code avec un ou plusieurs opérateurs économiques, pour répondre à leurs besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services, en contrepartie d'un prix ou de tout équivalent.*

<sup>12</sup> *Cour de justice de l'Union européenne CJUE, 28 octobre 2020, Pegaso Srl Servizi Fiduciari c/ Poste Tutela SpA, Aff. C-521/18* : Dans le cas d'espèce, la Cour constate qu'il serait difficilement envisageable que des services postaux puissent être fournis de manière adéquate en l'absence de services de conciergerie, d'accueil et de surveillance des portiques des bureaux de l'opérateur concerné, et ce aussi bien pour les espaces recevant du public que pour ceux réservés aux fonctions administratives.

<sup>13</sup> Référence de l'analyse d'arrêt : lettre d'information DAJ du 19 novembre 2020 : « *Application du droit de la commande publique pour tous les achats d'une entreprise publique entité adjudicatrice liés à son activité d'opérateur de réseau* ».

La démarche de régularisation des procédures de commande publique est en cours de développement, avec le recrutement d'un « *responsable achats group* », et plusieurs avis d'appel à la concurrence publics ont été récemment publiés pour des réalisations de remontées mécaniques.

### **3- LES DOMAINES SKIABLES**

#### **3.1- Les domaines skiabiles exploités par la SATA**

L'ensemble des concessions exploitées par la SATA sont commercialisées sous le nom de domaine skiable « Alpe-d'Huez Grand Domaine Ski » (AHGDS), à l'exception des domaines skiabiles de l'Alpe du Grand-Serre (dont la concession a été détenue jusqu'en 2014), de La-Grave (domaine skiable hors-piste) et des Deux-Alpes, qui sont des domaines skiabiles indépendants.

Le domaine skiable AHGDS, situé dans le massif des Grandes-Rousses, fait face au parc national des Écrins, sur lequel il offre un panorama remarquable et une exposition plein sud en altitude. La station est située à une heure de Grenoble et deux heures de Lyon en voiture. La station met en place des navettes depuis les aéroports de Grenoble et de Lyon situés respectivement à 100 et 150 kilomètres.

Classé parmi les dix plus grands domaines skiabiles français<sup>14</sup>, il comprend 114 pistes sur 250 km. Le village d'Huez, qui comprend l'essentiel de l'offre d'hébergement, est situé à 1 860 mètres d'altitude, mais la station s'étend entre 1 450 mètres et 3 330 mètres d'altitude.

La commune d'Huez ne possède pas d'offre commerciale spécifique sectorisée sur son seul territoire communal ; le domaine skiable AHGDS intègre Huez et d'autres communes. La majeure partie des pistes et des installations d'AHGDS est située sur la commune d'Huez et le point sommital de la station, le Pic-Blanc, se situe sur les communes d'Oz-en-Oisans et du Freney-d'Oisans.

Intégrées au domaine skiable AHGDS, les communes d'Auris-en-Oisans et de Villard-Reculas possèdent un domaine skiable sectorisé et une offre commerciale distincte sur des surfaces modestes plutôt orientées vers les débutants et la clientèle familiale.

Les communes d'Oz-en-Oisans et de Vaujany ont fondé une SPL en 2013 à qui elles ont confié l'exploitation de leurs domaines skiabiles sous l'appellation commerciale « Oz-Vaujany ». Ce domaine skiable demeure à l'intérieur du périmètre AHGDS par le biais d'une convention de répartition du chiffre d'affaires. Il est composé de 53 km de pistes (incluses dans les 250 km de pistes du domaine AHGDS).

La commune de La-Morte dont le domaine skiable est commercialisé sous l'appellation « l'Alpe du Grand-Serre », exploité en régie depuis 2014, ne fait pas partie du périmètre AHGDS.

Les communes du Freney-d'Oisans et de La-Garde ne possèdent ni domaine skiable sectorisé, ni caisses, mais le domaine skiable AHGDS les traverse.

---

<sup>14</sup> Il n'existe pas de classement officiel des domaines skiabiles, mais la station est reconnue comme figurant parmi les dix plus grandes en termes de kilomètres de pistes.

En 2020, les communes des Deux-Alpes et de Saint-Christophe-en-Oisans confient à la SATA l'exploitation de la station des Deux-Alpes, doublant le périmètre concessif de la SATA.

Enfin, certains forfaits (six jours, saison, hiver) ouvrent la possibilité d'accéder à d'autres stations dites de la « Grande Galaxie », par exemple dans le cas du forfait six jours AHGDS : Les Deux-Alpes (deux jours), Serre-Chevalier (un jour), Puy-Saint-Vincent (un jour), Sestrières (un jour) et Montgenèvre (un jour).

### 3.2- Les contrats de concession détenus par la SATA

La loi du 9 janvier 1985 dispose que le service des remontées mécaniques est assuré « soit en régie directe, soit en régie par une personne publique sous forme d'un service public industriel et commercial, soit par une entreprise ayant passé à cet effet une convention à durée déterminée avec l'autorité compétente ».

En 2013, la SATA assurait la concession de l'exploitation des remontées mécaniques et des pistes sur huit communes : Huez, Villard-Reculas, Auris-en-Oisans, La-Garde, Freney-d'Oisans, Oz-en-Oisans, Vaujany et La-Morte (Alpe du Grand-Serre).

En 2020, le périmètre concessif a considérablement évolué : Huez, Villard-Reculas, Auris-en-Oisans, La-Garde, Freney-d'Oisans, les Deux-Alpes, Saint-Christophe-en-Oisans et La-Grave.

**Tableau 3 : Évolution des échéances des délégations de service public**

	2014	2016	2017	2020
Huez	15/05/2020	30/06/2036	30/06/2036	30/06/2036
Villard-Reculas (SIEPAVEO)	15/12/2022	15/12/2022	15/12/2022	15/12/2022
Auris-en-Oisans	24/11/2024	24/11/2041	24/11/2041	21/11/2035
La-Garde	04/09/2016	04/09/2036	04/09/2036	04/09/2036
Freney-d'Oisans	01/05/2029	01/05/2029	01/05/2029	01/05/2029
Alpe du Grand-Serre (La-Morte)	30/09/2014			
La-Grave			01/06/2047	01/06/2047
Les Deux-Alpes				30/11/2040
Saint-Christophe-en-Oisans				30/11/2040

Source : CRC, d'après les contrats de concession détenus par la SATA

#### 3.2.1- Les concessions anciennement détenues par la SATA

##### 3.2.1.1- La station de l'Alpe du Grand-Serre (syndicat intercommunal de gestion de l'Alpe du Grand-Serre)

Le contrat de délégation de service public pour l'exploitation du domaine skiable de l'Alpe du Grand-Serre a été résilié en 2014.

Le contrat de concession présentait un déficit chronique annuel (300 k€ en 2013). La station ne faisait pas partie d'AHGDS.

##### 3.2.1.2- Oz et Vaujany

La commune de Vaujany et le syndicat intercommunal d'études et de programmation pour l'aménagement de la vallée de l'Eau d'Olle (SIEPAVEO<sup>15</sup> pour la commune d'Oz-en-Oisans)

<sup>15</sup> Syndicat intercommunal à vocation multiple SI d'études et de programmation pour l'aménagement de la vallée de l'Eau d'Olle (SIEPAVEO). Communes membres : Allemond, Le Bourg-d'Oisans, Oz et Villard-Reculas.

ont choisi en 2013 de créer une société publique locale (SPL) pour l'exploitation de leur domaine skiable précédemment délégué à la SATA.

À l'origine d'un contentieux sur les conditions financières de sortie de ce contrat désormais soldé, les communes d'Oz-en-Oisans et Vaujany disposent d'un domaine skiable « Oz-Vaujany » indépendant (30 pistes et 20 remontées mécaniques). Mais ce domaine sectorisé fait aussi partie intégrante du domaine Alpe-d'Huez Grand Domaine Skiable (AHGDS) qui attire une part essentielle de leur clientèle. Le point sommital de la station, le téléphérique du Pic-Blanc, est situé sur la commune d'Oz-en-Oisans, ce qui scelle l'interdépendance des deux stations.

L'offre commerciale AHGDS est restée parfaitement identique pour les clients.

Une formule de répartition du chiffre d'affaires définitive a été établie en 2017 entre la SPL et la SATA.

Ce protocole de répartition encadre les reversements de recettes dus par la SPL d'Oz-Vaujany à la SATA, pour l'utilisation du domaine skiable AHGDS en son entier. Il s'agit de calculs basés sur les passages réels des skieurs enregistrés aux bornes.

Si la méthode employée est pertinente et proche de la réalité d'usage, une clause dite « mécanisme de stabilisation » limite les effets à la hausse et à la baisse à hauteur de 15 % au maximum en plus ou en moins par rapport à la saison de référence, 2017/2018, au titre de laquelle la somme de 400 000 € doit être versée par la SPL à la SATA.

*Cette mesure est justifiée « pour limiter les effets de fortes variations des volumes de répartition de recettes entre les deux exploitants, et prendre en compte le besoin d'une valorisation économique adaptée et partagée, une mécanique d'encadrement est mise en place : le tunnel de stabilisation. »*

Cette mesure illustre l'imbrication des contrats et les intérêts communs liés à l'exploitation d'un même domaine skiable. Cette mesure d'aplatissement des effets « volume » vise à protéger l'équilibre économique de la DSP d'Oz-Vaujany, qui pourrait voir ses charges de fonctionnement augmenter trop vite à la faveur d'une hausse de la fréquentation d'AHGDS. Sans disposer de la même surface financière que la SATA ni du même niveau de trésorerie, la SPL pourrait être mise en difficulté.

La convention propose ainsi une formule de stabilisation des flux entre exploitants, qui pourrait empêcher la prise en compte de l'activité commerciale réelle de chacun des contrats.

### 3.2.2- Les concessions conservées

#### 3.2.2.1- Huez

En 2016, la commune d'Huez met fin par anticipation à sa délégation de service public déjà confiée à la SATA et relance une procédure de mise en concurrence pour une concession d'une durée de 20 ans. La SATA, seule candidate, a été retenue à l'issue de cette consultation.

Le contrat comprend un important programme d'investissement de 95,5 M€ HT, dont l'un des équipements majeurs est « l'Alpe express » (estimé à 26,5 M€), une télécabine urbaine en deux tronçons permettant de relier le centre du village au front de neige des Bergers.

La commune perçoit au titre de ce contrat une redevance annuelle en trois parts :

- ♦ une part fixe de 1,495 M€ HT, indexée, sans qu'elle puisse diminuer par rapport à l'année précédente, sur l'évolution du tarif du forfait six jours adulte ;

- ♦ une part variable PV1 représentative de l'attractivité des équipements existants sur le territoire d'Huez, calculée sur la base du chiffre d'affaires des remontées mécaniques, sur le territoire d'Huez, net de toutes taxes et diminués d'autres recettes par ailleurs perçues selon cette formule : Part variable = 5 % CA RM HT – HTLM – (part fixe : 1 495 000 € + location Pic-Blanc 50 000 €).
- ♦ une part variable PV2, relative à la commercialisation : le concessionnaire a la possibilité de proposer une offre commerciale complémentaire comportant outre la vente de forfaits de ski, certaines activités offertes par la commune : palais des sports, piscine, patinoire, parkings. Un accord ultérieur définit la ventilation des recettes entre le concessionnaire et le concédant de façon à garantir au concédant « *un minimum de recettes correspondant à la moyenne des recettes perçues par chacune de ces catégories sur les trois dernières saisons* ».

Les conditions du contrat garantissent à la commune d'Huez un retour important de la rentabilité du contrat.

#### 3.2.2.2- La-Garde

En 2016, la SATA obtient le renouvellement du contrat de concession de la commune de La-Garde, pour une durée de 20 ans. Cette commune, dont le territoire se situe en contrebas de la commune d'Huez, est reliée à la station AHGDS par le télésiège de la Maronne, unique remontée mécanique de ce périmètre concessif (la gare de départ est sur son territoire, la gare d'arrivée est située à Auris-en-Oisans).

La commune perçoit au titre de ce contrat une redevance annuelle fixe de 48 000 € par an.

#### 3.2.2.3- Le Freney-d'Oisans

La concession confiée par la commune du Freney-d'Oisans à la SATA, a cours sous l'intitulé « *convention pour la gestion aux risques et périls de remontées mécaniques* », depuis mars 1985 ; elle a fait l'objet de deux prolongations portant son terme au 1<sup>er</sup> mai 2029, soit une durée totale de 44 ans, manifestement excessive.

La célèbre piste de la Sarenne est située pour sa partie supérieure sur le territoire de la commune du Freney-d'Oisans. Elle a fait l'objet de travaux et d'aménagements majeurs, objet de l'avenant n° 2 signé en février 2014 pour un montant de 4,5 M€ : le déficit d'enneigement constaté dès 2001 et la forte fréquentation des lieux ont contraint le service des pistes à en interdire l'accès durant plusieurs journées chaque saison. Afin de résoudre ces difficultés d'exploitation sur une piste essentielle pour la station AHGDS, la SATA et la commune ont acté par avenant au contrat de concession la prolongation du contrat pour la mise en œuvre d'importants travaux d'enneigement, de sécurisation et d'aménagement de cette piste<sup>16</sup>.

La commune perçoit au titre de ce contrat, une redevance annuelle fixe de 210 000 € par an.

#### 3.2.2.4- Auris-en-Oisans

Il s'agit d'un contrat de concession, signé en novembre 2004. Par avenant n° 1 et 2, une part du contrat est constituée sous forme d'affermage (redevance versée à la commune) pour le réseau d'enneigement réalisé par la commune sur le secteur Piégut-Orgière – Col de maronne (40 000 € HT annuels).

<sup>16</sup> La SATA est par ailleurs signataire d'un bail emphytéotique administratif avec la commune du Freney-d'Oisans portant sur la construction d'une retenue collinaire d'altitude, destinée à différents usages, dont celui de l'alimentation en eaux du réseau d'enneigement artificiel de la Sarenne.

L'avenant n° 3 conduit à la prise en affermage du télésiège des Lombards (169 200 € annuels).  
L'avenant n° 4 conduit à la prise en affermage du télésiège Fontroide (433 116 € annuels).

Dès 2016, la SATA et la commune font le constat d'un résultat déficitaire de l'exploitation (1,6 M€ de déficits au cours des six derniers exercices) et d'un besoin d'investissement estimé à 3,45 M€, non prévu au contrat, afin de restructurer le front de neige, créer un espace débutant et renforcer la neige de culture. Le développement immobilier de la station (création de 750 lits marchands prévue en 2015 et 2016) ne s'est pas réalisé. Enfin, la commune est en difficulté en raison de l'emprunt souscrit pour financer les équipements de neige de culture.

S'en suit une série d'avenants au contrat d'affermage. Cependant, par décision du 15 juin 2017, le tribunal administratif de Grenoble annule l'avenant n° 6. Un avenant n° 8 est signé entre la commune et la SATA en substitution des avenants 6 et 7. Suite à un recours gracieux de la préfecture du 1<sup>er</sup> décembre 2017 contre l'avenant n° 8, il est proposé sa résolution et la conclusion d'un nouvel avenant.

En 2018, s'appuyant sur les nouvelles dispositions de la directive concessions<sup>17</sup>, l'avenant n° 9, devenu définitif, est signé à la faveur de la récente définition légale des conditions de prolongation des contrats de concession issue de la réglementation européenne, transportée en droit français :

- ♦ il prolonge la concession pour une durée de six années, portant le terme du contrat à 2035 ;
- ♦ il ajoute au contrat un programme de 3,45 M€ HT d'investissements ;
- ♦ il comporte également le versement de loyers complémentaires par la SATA (250 000 € par an) en soutien à la commune, dont la situation financière est dégradée<sup>18</sup> ; le loyer complémentaire correspond, aux termes de l'avenant n° 9, aux équipements de neige de culture<sup>19</sup> mis à disposition dans le cadre des avenants n° 1 et 2, dont une partie seulement avait initialement été prise en affermage par la SATA (loyer de 40 000 € au titre des investissements prévus dans l'avenant n° 1).

La situation financière de la commune d'Auris-en-Oisans, jugée préoccupante par les parties au contrat, a motivé, en 2018, la mise en place d'un loyer complémentaire de 250 k€, correspondant à la prise en charge, a posteriori, d'équipements de neige de culture réalisés par la commune une dizaine d'années auparavant.

La commune perçoit au titre de ce contrat une redevance variable de 2 % du chiffre d'affaires hors taxe réalisé sur le massif des Rousses, après péréquation en fonction des passages sur son territoire.

<sup>17</sup> Définition des conditions de modification d'un contrat de concession : l'article 36.5° du décret n°2016-86 du 1<sup>er</sup> février 2016.

<sup>18</sup> Extrait de l'avenant : « Dans le même temps, la situation financière de la commune d'Auris-en-Oisans étant préoccupante, en raison d'annuités de remboursement très importantes liées aux investissements passés relatifs à la neige de culture, il est envisagé le reversement par la SATA à la commune d'Auris, d'un loyer d'affermage complémentaire correspondant aux équipements de neige de culture initialement mis à sa disposition. ».

<sup>19</sup> Article 2 de l'avenant n° 9 : « (...) La SATA reprend les engagements de versement à la commune d'Auris-en-Oisans d'un loyer d'affermage complémentaire correspondant aux équipements de neige de culture mis à disposition dans le cadre des avenants n°1 et 2. Le montant de cet affermage complémentaire est fixé à 250 000 € par an. »

### 3.2.3- Les concessions nouvelles

#### 3.2.3.1- La-Grave

En 2017, la SATA obtient pour 30 ans la DSP de La-Grave (département des Hautes-Alpes), station d'altitude dont la particularité est de proposer un domaine exclusivement hors-piste, non sécurisé, accessible par une seule remontée mécanique (téléphérique) donnant accès à un domaine skiable naturel et non damé.

La SATA constitue pour ce contrat une filiale, la SATG.

#### 3.2.3.2- Les Deux-Alpes et Saint-Christophe-en-Oisans

Depuis 1<sup>er</sup> décembre 2020, la SATA exploite le domaine skiable des Deux-Alpes après avoir emporté le contrat de délégation de service public des deux communes supports de la station : Les Deux-Alpes<sup>20</sup> et Saint-Christophe-en-Oisans.

Cette dernière délégation modifie radicalement la surface financière, le périmètre géographique d'intervention et la masse salariale de la SATA (doublement du chiffre d'affaires<sup>21</sup> et des personnels).

Les deux communes ont rompu par anticipation les contrats de délégation de service public qui les liaient à la Compagnie des Alpes pour l'exploitation du domaine skiable.

En raison de cette sortie anticipée, la convention de délégation de service public prévoyait le versement d'un droit d'entrée de 50 477 024 €, correspondant à la valeur comptable non amortie (VNC) des immobilisations constitutives des biens de retour du périmètre concédé mis à disposition<sup>22</sup>.

La SATA a signé un contrat de délégation de service public unique avec les deux communes, et non un contrat avec chaque commune, ce que la transcription de la directive communautaire en droit interne rend dorénavant possible<sup>23</sup>.

### 3.3- L'équilibre économique des contrats de concession

Au sein du domaine skiable de l'Alpe-d'Huez (AHGDS), cinq autorités délégantes confient l'exploitation de leur domaine skiable à la SATA : Huez, La-Garde, Auris-en-Oisans, Le-Freney d'Oisans, la commune de Villard-Reculas (à travers le SIEPAVEO).

La SATA opère une répartition des coûts et des produits réalisés sur la station AHGDS selon une méthodologie assez complexe mais présentée comme simple dans sa mise en œuvre pratique par le service financier de la SATA dès lors que les clés de répartition sont affectées de façon permanente dans le logiciel comptable pour chaque type de dépenses (fluides, damage, entretien, stocks).

Cette méthode a été définie par les autorités délégantes réunies au sein du comité de massif et est rappelée dans les comptes rendus annuels aux collectivités (CRAC).

<sup>20</sup> La commune des Deux-Alpes est une commune nouvelle, issue de la fusion des communes de Mont-de-Lans et de Vénosc, le 1<sup>er</sup> janvier 2017.

<sup>21</sup> Le chiffre d'affaires réalisé, en 2019, par la station des Deux-Alpes est proche de celui de la SATA sur la même période.

<sup>22</sup> Page 74 du contrat.

<sup>23</sup> Considérant 11, article 6 et 7 de la directive 2014/23/UE sur l'attribution de contrats de concession.

Deux types de charges composent les dépenses affectées aux concédants : les charges directes et les charges indirectes (utilisation de clés de répartition).

Cette présentation permet à la SATA de répondre à ses obligations d'information annuelle des délégants sur les conditions techniques et financières d'exécution des contrats de délégation de service public, ainsi que sur la qualité du service rendu, conformément aux exigences du code de la commande publique (article L. 3131-5 : sur la production annuelle du rapport par le concessionnaire) et du code général des collectivités territoriales (L. 1411-3 : sur son examen par l'assemblée délibérante).

Les résultats de l'exercice 2018-2019 (dernier exercice non atteint par l'impact de la crise sanitaire) des cinq contrats se présentent dans les CRAC de la manière suivante :

**Tableau 4 : Comptes de résultats annuels 2017/2018 et 2018/2019 des délégations composant le périmètre AHGDS : résultat net<sup>24</sup>**

<i>En milliers d'euros</i>	2017/2018	2018/2019
Huez	3 363	3 753
La-Garde	- 66	- 107
Villard-Reclus	- 201	- 144
Auris	-78	-504
Le-Freney-d'Oisans	- 1 358	- 910

Source : CRC d'après les CRACS 2017/2018 et 2018/2019

Si l'exploitation commerciale de la station AHGDS est globalement profitable et permet à la société de dégager des excédents conséquents, qui lui ont permis d'accroître ses fonds propres et aussi de distribuer des dividendes à ses actionnaires, tous les contrats de concession et de délégations de service public, à l'exception de celui d'Huez, sont structurellement déficitaires.

Pour autant ces contrats sont indissociables, non par la superficie de chaque domaine pris individuellement ou par les biens attachés à leur périmètre, mais parce que chaque territoire est indispensable à l'exploitation de l'ensemble sous sa forme commerciale actuelle.

Les communes (hormis Huez) bénéficient ainsi de leur participation à la SEM dont les résultats - portés par AHGDS - sont excédentaires, alors que l'équilibre économique de leur contrat apparaît comme non atteint.

#### Illustration avec le cas du téléphérique du Pic-Blanc et de la piste de la Sarenne :

Le sommet du Pic-Blanc est situé à cheval sur la commune du Freney-d'Oisans et d'Oz-en-Oisans. La télécabine du Pic-Blanc arrive au point sommital de la station (3 300 m). De ce sommet, débute la piste emblématique de la Sarenne, dont le premier tronçon est situé sur la commune du Freney-d'Oisans. Elle est présentée comme la plus longue piste noire d'Europe (16 km de descente) et constitue un atout commercial majeur de la station AHGDS.

En dépit de ces atouts, le compte annuel de résultat du contrat de la commune du Freney-d'Oisans, présente un déficit élevé et chronique.

L'imbrication des territoires, du réseau de remontées mécaniques, des pistes et des équipements d'enneigement artificiel, constituent une part essentielle de l'attrait touristique de

<sup>24</sup> Résultat net = résultat d'exploitation – résultat financier – résultat exceptionnel – impôt sur les sociétés.

la station AHGDS et donc de la valeur économique créée par son exploitation. Ces éléments ne sont pas valorisés dans les comptes annuels, car difficilement objectivables. Le chiffre d'affaires est réparti au regard des passages sur les territoires de chaque délégation, ce qui ne permet pas d'intégrer cette dimension commerciale globale de la destination.

Cela peut expliquer comme indiqué ci-avant que la SATA soit venue en soutien de la commune d'Auris-en-Oisans, en acceptant, dans le dernier avenant (n° 9) au contrat de concession, de verser un loyer complémentaire de 250 k€ annuels pour des investissements sur le réseau de neige de culture réalisés plusieurs années auparavant.

Sur la problématique de la mise en concurrence, les parties reconnaissent en introduction de cet avenant n° 9, qu'« *au vu des résultats de la délégation au fil des années, si les éléments prévus dans le présent avenant avaient été connus, il n'y aura pas eu plus de candidats au regard d'un bilan prévisionnel peu engageant* ».

La mise en concurrence isolée de ces contrats de concessions (Auris-en-Oisans, La-Garde, Villard-Reculas, Le-Freney-d'Oisans), est artificielle, car ils sont entièrement dépendants de l'activité du domaine AHGDS, et parce que pris isolément, l'équilibre économique de ces contrats n'est pas atteignable.

L'interdépendance de ces contrats devrait plutôt conduire les communes à s'associer pour ne conclure qu'un contrat de concession, à l'instar de la collaboration mise en œuvre par les communes des Deux-Alpes et de Saint-Christophe-en-Oisans, de façon à obtenir une mise en concurrence réelle sur un périmètre concessif cohérent, à l'échelle de la station AHGDS.

### **3.4- L'exploitation du domaine skiable AHGDS**

#### **3.4.1- Le chiffre d'affaires et la fréquentation**

Le domaine skiable Alpe-d'Huez Grand Domaine Skiable<sup>25</sup> connaît une stabilité de son chiffre d'affaires, essentiellement composé de la vente de forfaits d'accès aux remontées mécaniques pendant la saison hivernale, malgré la baisse de sa fréquentation. Le chiffre d'affaires résiste même à l'impact de la crise sanitaire qui a entraîné la fermeture anticipée des remontées mécaniques le 13 mars 2020. Les résultats obtenus en 2019/2020 sont comparables à ceux réalisés en 2016/2017, saison de faible enneigement.

Cela est le fruit d'une politique tarifaire dynamique, associant optimisation du rendement tarifaire (rapport entre le tarif et la quantité vendue par typologie de produit) et hausse continue des tarifs publics.

##### *3.4.1.1- La prédominance de la saison hivernale sur la saison estivale*

La SATA commercialise séparément des forfaits correspondant aux deux saisons d'exploitation des remontées mécaniques.

Le chiffre d'affaires est massivement réalisé en saison hivernale, la saison d'été n'en constitue qu'une part marginale, ne représentant que 1 % du chiffre d'affaires total.

---

<sup>25</sup> Le domaine de La-Grave n'est pas traité dans cette partie, car la vente des forfaits représente une part résiduelle de la vente de forfaits de remontées mécaniques et ne participe pas de la même typologie d'activité puisqu'il s'agit d'une station dédiée à la pratique du ski hors-piste, beaucoup plus confidentielle. Cette concession est traitée dans une filiale de la SATA.

**Tableau 5 : Répartition du CA des remontées mécaniques hiver et été**

<i>en euros HT</i>	CA ÉTÉ	CA HIVER	en % du total	CA EXERCICE
2015/2016	369 666	33 794 835	98,92 %	34 164 501
2016/2017	358 279	33 172 365	98,93 %	33 530 644
2017/2018	309 314	34 501 998	99,11 %	34 811 313
2018/2019	352 699	36 622 063	99,05 %	36 974 762
2019/2020	363 870	33 179 996	98,92 %	33 543 866

Source : d'après les tableaux produits par la SATA, portant sur la répartition du chiffre d'affaires par saison, catégorie tarifaire et type de clientèle, finale ou intermédiaire.

#### 3.4.1.2- La structure du chiffre d'affaires des remontées mécaniques

La grille tarifaire publique comprend une quarantaine de catégories tarifaires. Le prix est dégressif en fonction de la durée du séjour et de l'âge du client.

Seules quelques catégories tarifaires concentrent l'essentiel du chiffre d'affaires des remontées mécaniques : le forfait journée, les forfaits six et sept jours et les forfaits saisons et annuels.

Deux groupes de clients se distinguent ensuite : la clientèle finale qui achète directement son forfait auprès de la SATA (BtoC) et la clientèle intermédiée (BtoB), qui achète des forfaits pour les revendre dans le cadre de prestations annexes (transport, hébergement).

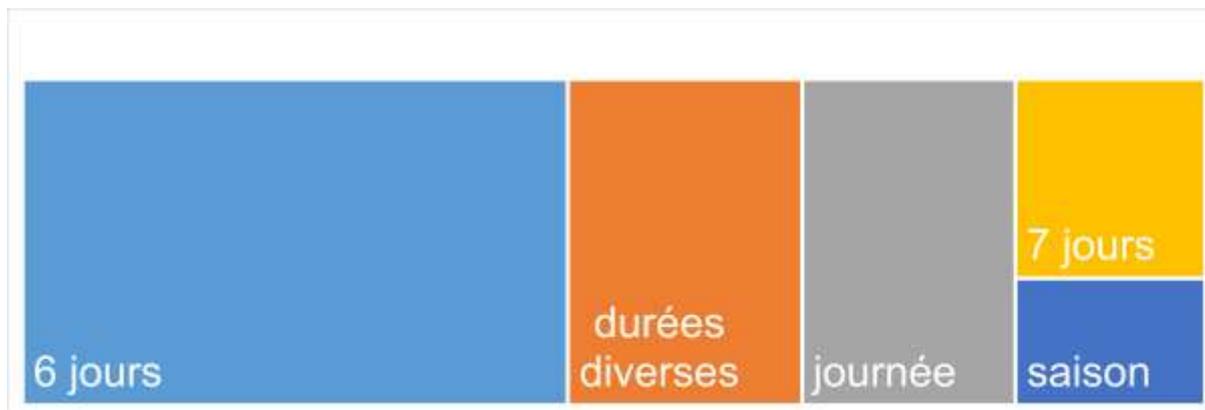
La vente directe représente ainsi près de 70 % du chiffre d'affaires.

La répartition du chiffre d'affaires entre les quatre produits phares est presque inchangée, les forfaits six jours représentant entre 50 et 54 % du chiffre d'affaires total. On observe depuis la saison 2015/2016 un léger recul des ventes de forfaits séjour au profit des forfaits journées, qui sont essentiellement vendus directement au client final.

Les quatre principales catégories de forfaits (six et sept jours, journée et saison) concentrent à elles seules entre 84 et 88 % du chiffre d'affaires total.

La société propose une grille tarifaire publique comptant une quarantaine de catégories liées à l'âge du client ou à la durée du forfait acheté.

**Tableau 6 : Répartition du chiffres d'affaires par catégorie tarifaire (saison 2018/2019 sans impact crise sanitaire)**



NB : les commissions quantitatives versées aux opérateurs commerciaux sont déduites du chiffre d'affaires du forfait six jours.

Source : CRC, d'après les données SATA

#### 3.4.1.3- La croissance du chiffre d'affaires grâce aux augmentations tarifaires

En dépit de la baisse de fréquentation que connaît la station, le chiffre d'affaires a globalement progressé.

Cela s'explique par des hausses tarifaires annuelles régulières. Lors de la saison 2017/2018, la fréquentation est à son plus bas niveau de la période (hors 2020 et fermeture précoce des remontées mécaniques en lien avec la crise sanitaire) alors que le chiffre d'affaires est au plus haut depuis trois exercices.

**Tableau 7 : Évolution des principales catégories tarifaires depuis 2013**

En € (TTC)	Journée	Six jours	Saison	Annuel
2014/2015	48,50	248,00	825,00	910,00
2015/2016	49,50	255,00	850,00	935,00
2016/2017	51,00	259,50	878,00	963,00
2017/2018	52,50	267,00	905,00	982,00
2018/2019	53,50	272,00	923,00	997,50
2019/2020	54,50	275,00	934,00	1 017,00
Variation annuelle moyenne	+ 2,36 %	+ 2,09 %	+ 2,51 %	+ 2,25 %

Source : grille tarifaires approuvées par la commune d'Huez

### 3.4.1.4- Une fréquentation en baisse

L'indicateur permettant de mesurer la fréquentation des remontées mécaniques est le nombre de « journées-skieurs ». Il correspond au premier passage journalier d'une personne sur un domaine skiable, indépendamment du tarif payé.

Hormis l'année 2018-2019 qui a bénéficié d'un enneigement et de conditions météorologiques favorables, la fréquentation du domaine skiable « Alpe-d'Huez Grand Domaine Skiable » tend à s'éroder. Le dernier exercice sous revue est affecté par la fermeture anticipée du domaine skiable le 15 mars 2020 en raison de la crise sanitaire.

**Tableau 8 : Nombre de journées skieurs (saison hivernale)**

Saison	Nombre de « journées skieurs »
2015/2016	1 274 900
2016/2017	1 236 622
2017/2018	1 222 048
2018/2019	1 291 431
2019/2020	1 140 736

Source : d'après les tableaux produits par la SATA, portant sur la répartition du chiffre d'affaires par saison, catégorie tarifaire et type de clientèle, finale ou intermédiaire.

Les ventes aux intermédiaires reculent nettement (près de 5 % de baisse de chiffre d'affaires en moyenne par année depuis la saison 2014/2015) : la croissance du chiffre d'affaires est portée uniquement par la vente directe, en tarification « grand public », puisque, malgré une fréquentation en léger recul (- 0,44 % en moyenne par année), le chiffre d'affaires progresse sur cette catégorie de 1,67 % en moyenne par année.

La vente directe représente de 64 à 70 % des ventes de forfaits durant la saison hivernale. Comparativement, la station des Deux-Alpes, dont la SATA a pris l'exploitation depuis la saison 2020, présente une structuration de son chiffre d'affaires plus équilibrée entre vente directe et vente aux intermédiaires<sup>26</sup>.

Le contexte actuel de pandémie mondiale pourrait peser de façon moins importante sur la reprise de l'activité pour la station de l'Alpe-d'Huez dont 57 % de la clientèle est française, et dont la capacité d'accueil est composée à 49 % de lits « froids »<sup>27</sup> (propriétaires de résidences secondaires, qui constituent une clientèle captive).

La station des Deux-Alpes, plus exposée commercialement, sera plus sensible aux difficultés des tour-opérateurs, ce qui pèsera plus fortement sur l'activité de son domaine skiable.

<sup>26</sup> Le rapport de la chambre sur la commune de Vénosc (observations du 6 février 2018) relève une part du CA en vente directe entre 50 % et 60 % sur la période 2009/2010 à 2015/2016.

<sup>27</sup> Les lits « froids » sont les logements qui sont rarement occupés par leurs propriétaires, qui ne sont pas proposés à la location, ou, quand ils le sont, ne trouvent pas de locataires. Ils sont occupés moins de quatre semaines par an. Les lits « chauds » sont occupés au moins 12 semaines par an. Les lits « tièdes » le sont entre quatre et 12.

**Tableau 9 : Répartition de la recette moyenne par journée skieur (JS)  
entre les ventes BtoB et BtoC**

	BtoC			BtoB			TOTAL	
	CA TTC	nbe JS	CA moyen/JS	CA TTC	nbe JS	CA moyen/JS	CA TTC	BtoC/ total
2015/2016	23 736 258 €	731 760	32,44 €	13 438 060 €	543 140	24,74 €	<b>37 174 318 €</b>	64 %
2016/2017	23 701 328 €	725 111	32,69 €	12 788 274 €	511 511	25,00 €	<b>36 489 602 €</b>	65 %
2017/2018	25 743 326 €	750 684	34,29 €	12 208 872 €	471 364	25,90 €	<b>37 952 198 €</b>	68 %
2018/2019	26 657 476 €	770 216	34,61 €	13 626 793 €	521 215	26,14 €	<b>40 284 269 €</b>	66 %
2019/2020	25 363 318 €	718 829	35,28 €	11 134 678 €	421 907	26,39 €	<b>36 497 996 €</b>	69 %
Var. annuelle moyenne	1,67 %	- 0,44 %	2,13 %	- 4,59 %	- 6,12 %	1,63 %	- 0,46 %	

Source : CRC, d'après les tableaux produits par la SATA, portant sur la répartition du chiffre d'affaires par saison, catégorie tarifaire et type de clientèle, finale ou intermédiaire.

JS : journée/skieur

### 3.4.2- La politique tarifaire

#### 3.4.2.1- Le cadre juridique applicable

Le caractère de service public conféré aux remontées mécaniques en montagne est affirmé en 1959 par la jurisprudence, dans un arrêt portant justement sur le domaine skiable de l'Alpe-d'Huez (CE Section 23 janvier 1959, *commune d'Huez*).

Cette particularité - la France est le seul pays à considérer le secteur des remontées mécaniques comme relevant d'un service public - a été confirmée dans la loi Montagne<sup>28</sup>. L'exploitant du réseau de remontées mécaniques doit ainsi répondre aux exigences particulières attachées aux fonctions d'opérateur de réseau de transport public : tarification respectant le principe d'égalité entre les usagers, principe d'équilibre financier et principe du contrôle des prix par les autorités délégantes. Au surplus, les règles applicables en matière de droit de la concurrence lui sont également opposables.

Dans ce cadre, la fixation des tarifs du service public des remontées mécaniques appartient aux autorités délégantes – les communes – sur proposition de l'exploitant – la SATA. Ces tarifs sont encadrés par des règles essentielles établies par la jurisprudence : transparence et égalité de traitement des usagers.

Une discrimination tarifaire entre usagers d'un service public porte atteinte au principe d'égalité entre les usagers si elle ne remplit pas au moins l'une des trois conditions fixées par la jurisprudence administrative<sup>29</sup> :

- ♦ la discrimination est la conséquence nécessaire d'une loi ;
- ♦ l'existence entre les usagers de différences de situations appréciables ;
- ♦ la nécessité d'intérêt général en rapport avec les conditions d'exploitation du service ou de l'ouvrage.

L'instauration de tarifs préférentiels d'accès aux remontées mécaniques au profit des résidents d'une commune revêt un caractère discriminatoire, portant atteinte au principe d'égalité entre les usagers du service public<sup>30</sup>.

La Cour de justice des communautés européennes (CJCE)<sup>31</sup> a condamné la République italienne pour avoir conservé un avantage tarifaire discriminatoire dans certains monuments

<sup>28</sup> Loi du 9 janvier 1985 modifiée relative au développement et à la protection de la montagne.

<sup>29</sup> CE sect., 10 mai 1974, *Denoyez et Chorques*, n° 88032.

<sup>30</sup> CAA de Lyon, 13 avril 2000, N° 96LY02472 *Saint-Sorlin-d'Arves*.

<sup>31</sup> CJCE, 16 janvier 2003, *Commission c/ République Italienne*, aff. C – 388 / 01.

publics gérés par les collectivités locales aux résidents de la commune âgés de plus de 60 ans. Dans le cadre d'un service en gestion déléguée, les avantages tarifaires et les gratuités doivent en outre faire l'objet des mesures suivantes :

- ♦ les contrats de concession doivent mentionner explicitement la nature et l'étendue de ces avantages et gratuités ;
- ♦ elles doivent être retracées dans les comptes du concessionnaire.

Les tarifs effectivement pratiqués par la SATA pour la vente des forfaits « Alpe-d'Huez Grand Domaine Skiable » sont répartis en quatre groupes :

- ♦ les tarifs dits « publics », proposés par le conseil d'administration, votés, pour partie<sup>32</sup>, par les assemblées délibérantes des autorités délégantes, qui sont ceux affichés aux caisses et sur le site internet commercial du domaine skiable AHGDS ;
- ♦ les forfaits annuels fortement remisés à destination de personnes en raison de leur appartenance à des groupes sociaux-économiques définis (commerçants, moniteurs de ski) ou en raison de leur possession d'actions dans la SEM ;
- ♦ les forfaits annuels, journées ou séjour, délivrés gratuitement, avec ou sans justification liée au service ;
- ♦ les tarifs appliqués aux professionnels (dite vente en « BtoB »), tour-opérateurs, résidences de tourisme, hôtels, qui bénéficient de remises commerciales.

La politique tarifaire d'AHGDS, formée dans le contexte d'un secteur très concurrentiel, ne respecte pas plusieurs des principes ci-dessus énoncés.

#### *3.4.2.2- La déconnexion entre tarifs des forfaits et coût de revient du service*

La SATA a indiqué ne pas être en mesure d'établir un coût de revient unitaire du service des remontées mécaniques. Elle s'est fixé cet objectif dont la mise en œuvre interviendrait prochainement.

Les procès-verbaux des conseils d'administration font apparaître que les propositions tarifaires relèvent plus du positionnement de la station dans un environnement concurrentiel, que d'éléments financiers permettant de se rapporter objectivement au coût du service, même si les investissements portés par la SATA sont pris en compte dans les débats.

La fixation des tarifs des forfaits des remontées mécaniques en fonction d'éléments externes au service des remontées mécaniques d'AHGDS est irrégulière. La tarification d'un service public industriel et commercial doit en effet, essentiellement trouver une contrepartie directe dans la prestation fournie et par conséquent doit correspondre à la valeur de la prestation en retenant le prix de revient de ce dernier ; dans tous les cas, le tarif doit être établi selon des critères objectifs et rationnels, dans le respect du principe d'égalité entre les usagers du service public et des règles de la concurrence<sup>33</sup>.

#### *3.4.2.3- Des tarifs publics non communiqués dans leur intégralité aux entités délégantes*

Chaque année, le conseil d'administration approuve une grille de tarification « grand public » des forfaits d'accès au domaine skiable (et au domaine ouvert en saison estivale) qui est ensuite soumise à l'approbation des conseils municipaux des communes délégantes.

<sup>32</sup> Les remises accordées aux actionnaires, commune et office du tourisme figurent dans la grille tarifaire approuvée par le conseil d'administration, mais pas dans la grille approuvée par la commune d'Huez.

<sup>33</sup> CE 7 octobre 2009, n°309499, *Sté d'équipement de Tahiti et des îles*, JurisData n° 2009-011019.

**Tableau 10 : Tarifs des principaux forfaits commercialisés en vente directe  
par la SATA – saison 2019-2020**

Durée du forfait	Prix public TTC
Journée adulte	54,50 €
Six jours adulte	275,00 €
Sept jours adulte	376,50 €
Annuel adulte	1 022,00 €
Annuel adulte actionnaire	204,50 €

Source : compte-rendu du conseil d'administration du 8/03/2019, annexe 3

Les contrats de concession conclus avec les différentes communes délégantes prévoient tous l'approbation des tarifs par les conseils municipaux.

Le contrat de concession signé avec la commune d'Huez y ajoute la mention suivante : (article 30 : recettes du service – tarifs) « *Le concessionnaire doit respecter le principe d'égalité de traitement entre les usagers en fonction des catégories d'usagers* ».

Dans les faits, les catégories tarifaires approuvées par le conseil d'administration de la SATA ne sont pas systématiquement proposées à l'approbation des communes : l'ensemble des remises proposées aux actionnaires – qui bénéficient des forfaits saison pour 20 % de leur prix public - ne sont notamment pas présentées au conseil municipal d'Huez. La direction de la SATA a indiqué qu'en vertu de l'article 30 du contrat de concession, certaines « remises particulières » peuvent être « éventuellement » décidées directement par le concessionnaire. La chambre rappelle à la SATA qu'il appartient aux seuls conseils municipaux d'approuver l'ensemble des tarifs des services publics locaux.

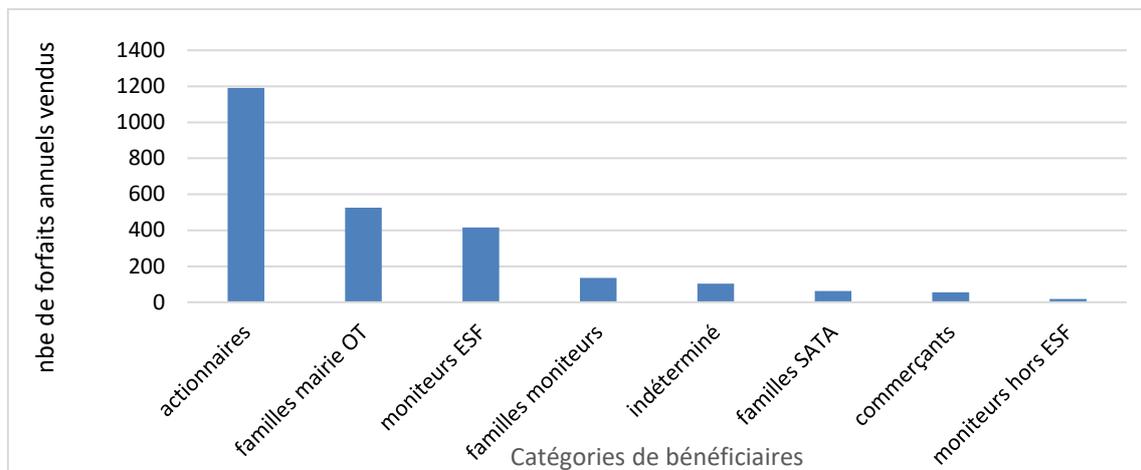
#### 3.4.2.4- Les autres irrégularités affectant la tarification

##### 3.4.2.4.1- Les forfaits annuels remisés

La SATA délivre à ses actionnaires chaque année un nombre important de forfaits annuels fortement remisés (pour un montant de 20 % du prix public).

Pour la saison 2019/2020, 2 507 forfaits annuels hiver ont été vendus pour 20 % du prix public, représentant une perte potentielle de chiffre d'affaire de 1,8 M€.

**Figure 3 : Quantité de forfaits annuels remisés délivrés durant la saison 2019/2020 par catégorie de bénéficiaires**



Source : CRC d'après les données de vente de la SATA

Les remises concernent des catégories de personnes physiques, en raison de leur appartenance à une catégorie socio-professionnelle (moniteurs de ski, famille d'agents municipaux d'Huez ou de la SATA), ou parce qu'elles possèdent des actions de la SATA (60 actions donnant droit à un forfait saison pour 20 % du tarif public ; 45 actions donnant droit à un forfait saison enfant ou sénior à 20 % du tarif public).

Une grande variété de tarifications existe par ailleurs, en fonction de la profession de la personne (famille des agents municipaux, des agents de l'office du tourisme, des salariés la SATA, des moniteurs et guides de montagne, commerçants, saisonniers).

Qu'elles soient approuvées par les assemblées délibérantes des autorités délégantes ou non, ces remises sont irrégulières.

Ces tarifications préférentielles contreviennent au principe d'égalité de traitement entre les usagers d'un service public exposées supra (*cadre juridique applicable*).

La direction de la SATA indique que les catégories socio-professionnelles, telles que les moniteurs de ski, les commerçants, les saisonniers de l'hôtellerie et de la restauration, contribuent à l'accueil des touristes et à la promotion de la station, y compris sur les pistes. Elle soutient que l'accueil constitue la vertu cardinale de la politique marketing de la station et que la présence sur les pistes de ces personnes représente un intérêt majeur pour le service public des remontées mécaniques, justifiant que leur soit attribués des forfaits à prix fortement réduits.

Cette justification ne peut être retenue. Des avantages tarifaires sont admissibles dans les conditions suivantes :

- ♦ dans le cadre d'une opération d'animation touristique ou de promotion commerciale du domaine skiable : réduction *possible dans le respect des contrats de concession et sous le contrôle des autorités délégantes* ;
- ♦ pour l'exercice de fonctions professionnelles ou électives utiles au service (entretien et fonctionnement des remontées mécaniques, sécurité et secours, entraînements sportifs militaires) : réduction *possible dans le respect des contrats de concession et sous le contrôle des autorités délégantes* ;

En revanche, les autres réductions et gratuités relèvent de considérations d'ordre privé ou de loisir et sont par essence irrégulières.

Enfin, ces remises constituent une perte de chiffre d'affaires annuelle théorique (c'est-à-dire si ces personnes avaient acheté leur forfait au prix public) évaluée à 1,8 M€ (pour la saison 2019/2020).

**Tableau 11 : Reconstitution perte de chiffre d'affaires sur les tarifs remisés**

Forfait annuel hiver délivré avec une remise (comparaison avec tarif public forfait annuel hiver) €		2019/2020			
		Quantité	Montant TTC	Tarif public	Perte CA/tarif public
Adulte actionnaire	actionnaire	871	177 249	1 017	708 559
Enfant actionnaire	actionnaire	120	18 240	760	72 960
Senior actionnaire	actionnaire	114	17 328	760	69 312
Grand senior actionnaire	actionnaire	86	5 246	306	21 070
Employés de commerce	commerçant	3	1 782	1 017	1 269
Commerçants	commerçant	52	26 442	1 017	26 442
Adulte 20 % action mairie/ famille mairie/ famille OT	famille mairie OT	202	41 107	1 017	164 327
Adulte 20 % famille SATA	famille SATA	42	8 547	1 017	34 167
Adulte 20 % autre	indéterminé	93	18 926	1 017	75 656
Enfant/senior 20 % action mairie/ famille mairie/ famille OT	famille mairie OT	262	39 824	760	159 296
Enfant 20 % famille SATA	famille SATA	21	3 192	760	12 768
Enfant 20 % autre (le cas échéant)	indéterminé	10	1 520	760	6 080
Senior 20 % action mairie	famille mairie OT	32	2 226	760	22 094
Gd Senior 20 % action mairie	famille mairie OT	29	1 770	306	7 104
Moniteurs catégories 1	moniteurs ESF	415	76 360	1 017	345 695
Moniteurs catégorie 2	moniteurs autres	19	4 836	1 017	14 488
Enfants de moniteurs et bureau des guides	famille moniteurs	90	18 315	760	50 085
Conjoints de moniteurs toutes les écoles et bureau des guides	famille moniteurs	46	23 391	1 017	23 391
<b>TOTAL</b>		<b>2 507</b>	<b>486 300</b>		<b>1 814 762</b>

Source : CRC, d'après les données produites par la SATA

#### 3.4.2.4.2- Les forfaits annuels réduits au bénéfice des actionnaires : une pratique irrégulière

Ces tarifications préférentielles ne sont pas prévues dans les statuts de la SATA, ni dans les contrats de concession passés avec les autorités délégantes. Elles ne sont pas approuvées par les conseils municipaux lors de chaque approbation de la grille tarifaire. Enfin, elles n'apparaissent pas au compte 709 qui enregistre les ristournes et les remises.

En tant qu'actionnaire, la commune d'Huez bénéficie de forfaits remisés, dont elle dispose pour les distribuer à des personnes physiques en raison de leur lien familial ou socio-économique avec la commune<sup>34</sup>.

Les tarifs spéciaux des forfaits annuels - dont seuls les actionnaires bénéficient - sont

<sup>34</sup> Sont citées dans la convention du 30 août 2011, rapportée dans le rapport spécial du commissaire aux comptes sur les conventions réglementées de l'exercice clos le 30 novembre 2019, les catégories de personnes suivantes : les conjoints du personnel communal et du personnel de la SATA, élus d'Huez, personnels des offices du tourisme du massif (hors Alpe-d'Huez), les personnalités et/ou invités, les enfants des écoles publiques de l'Alpe-d'Huez et du massif jusqu'à 13 ans, élèves et étudiants du massif de 13 à 25 ans, le CCAS, les écoles de ski du massif, les skis clubs du massif, les employés et/ou commerçants, ensemble des élus du massif, les enseignants de l'école de l'Alpe-d'Huez.

approuvés par le conseil d'administration, lors de la présentation annuelle de la grille tarifaire pour la saison à venir. La mention de ces tarifs ne figure plus dans les grilles tarifaires présentées aux autorités déléguées pour approbation.

La direction de la SATA n'a pas été en mesure de produire d'autre document actant le principe de ces remises tarifaires, mais a indiqué que son principe aurait été validé lors d'une séance du conseil d'administration de la société en 2011.

#### *3.4.2.4.3- La distribution de forfaits remisés : une rémunération illégale des actionnaires*

Les actionnaires publics et privés bénéficient de fortes réductions sur les forfaits saison annuels puisqu'ils leur sont cédés pour 20 % du prix public. Une réduction identique se décline en miroir de la grille tarifaire publique pour les enfants d'actionnaires (5-12 ans), les seniors actionnaires (65 à 71 ans) et les grands seniors actionnaires (72 ans et plus), 60 actions ouvrent droit à un forfait annuel adulte et 45 actions à un forfait annuel enfant ou senior.

Si la distribution de dividendes aux actionnaires d'une société anonyme prend généralement la forme d'une somme en numéraire ou d'actions de la société, l'assemblée générale dispose de la faculté de les accorder en nature, par exemple sous la forme de marchandises issues du stock produit par l'entreprise<sup>35</sup>. L'attribution de forfaits de ski<sup>36</sup>, qui constituent le produit commercial de la SEM, peut donc être regardée comme une distribution de dividendes en nature aux actionnaires.

La vente de forfaits remisés aux usagers qui ont la qualité d'actionnaires s'assimile comptablement et fiscalement à une distribution de dividendes en nature.

#### *3.4.2.4.4- Les forfaits gratuits*

La SATA a établi pour l'hiver 2019/2020 un tableau de suivi des gratuités.

Les motifs de gratuité sont pluriels :

- ♦ forfaits délivrés dans le cadre d'accords avec les communes et l'office du tourisme d'Huez ;
- ♦ forfaits délivrés dans le cadre d'échange avec d'autres stations (sur présentation d'un forfait séjour d'une station partenaire) ;
- ♦ forfaits journée non datés pour compenser la fermeture partielle ou totale du domaine skiable en raison des conditions météorologiques ou du défaut d'enneigement (intitulé « SAV » dans le tableau) ;
- ♦ forfaits délivrés à des sociétés dans le cadre de partenariats promotionnels.

Une partie de ces accords sont conclus avec des personnes qui sont par ailleurs actionnaires de la SATA, par exemple entre la commune d'Huez et la SATA (même signataire). À ce titre, elles sont visées par la procédure de contrôle dite des « conventions réglementées », prévue à l'article L. 225-38 du code de commerce<sup>37</sup>. Elles sont soumises à autorisation du conseil d'administration et doivent être motivées en justifiant de l'intérêt de la convention pour la société.

Les rapports spéciaux du commissaire aux comptes (CAC)<sup>38</sup> mentionnent trois conventions portant sur les forfaits :

<sup>35</sup> Par exemple des droits immobiliers (Cass. Com., 6 juin 1990, 88-17133), Cass. Com., 12 février 2008, 05-17085).

<sup>36</sup> Au prorata de la participation de chaque actionnaire au capital.

<sup>37</sup> Le rapport spécial 2017/2018 vise par erreur l'article R. 225-30 du code de commerce.

<sup>38</sup> Disponibles dans le cadre du contrôle jusqu'à l'exercice 2017/2018.

- ♦ avec la commune d'Huez pour la distribution des forfaits annuels remisés pris sur le quota d'actions de la commune ;
- ♦ une autre convention passée avec la commune d'Huez et l'office du tourisme de l'Alpe-d'Huez, prévoyant la délivrance de forfaits annuels gratuits pour les agents de la commune d'Huez et de l'office du tourisme de l'Alpe-d'Huez;
- ♦ avec la commune d'Huez pour la distribution de forfaits à 20 % du prix public au profit des propriétaires qui auraient entrepris une réhabilitation de leur logement en vue de sa location saisonnière<sup>39</sup>.

La SATA distribue, hors du champ de ces conventions, de nombreux forfaits gratuits, annuels, journée et séjour, aux communes membres d'AHGDS. Le contrat de concession de service public conclu avec les communes des Deux-Alpes et de Saint-Christophe-en-Oisans prévoit également un nombre de forfaits à fournir aux autorités concédantes (300 forfaits journées maximum par année).

Pour la commune d'Huez, une convention, non datée et non signée, prévoit 31 forfaits annuels « à destination des invités de la commune » et 500 forfaits journées (dont 300 utilisables en séjour). Cette convention réglementée devrait figurer au rapport spécial du commissaire aux comptes.

Selon le tableau de suivi des gratuits présenté par la SATA, le montant des forfaits gratuits délivrés durant la saison hivernale 2019/2020 représente l'équivalent d'un chiffre d'affaires non réalisé de 715 k€.

En outre, certaines de ces gratuits se heurtent au principe d'égalité de traitement entre les usagers d'un service public exposées supra (*cf. cadre juridique applicable*).

Une distinction identique à celle présentée pour les forfaits annuels remisés (paragraphe 3.4.2.4.1) doit être réalisée selon que le forfait gratuit est utilisé par son bénéficiaire :

- ♦ dans le cadre d'une opération d'animation touristique ou de promotion commerciale du domaine skiable : gratuité possible dans le respect des contrats de concession et sous le contrôle des autorités délégantes ;
- ♦ dans l'exercice de fonctions professionnelles ou électives utiles au service (entretien et fonctionnement des remontées mécaniques, sécurité et secours, entraînements sportifs militaires) ; *gratuité possible dans le respect des contrats de concession et sous le contrôle des autorités délégantes* ;
- ♦ dans le cadre de la vie privée, des loisirs ; *gratuités et réductions irrégulières*.

#### 3.4.2.5- Les tarifs commerciaux (vente en « B to B »)

##### 3.4.2.5.1- Le volume de la vente intermédiée

L'environnement concurrentiel national et international caractérise le secteur économique des remontées mécaniques.

Le service commercial de la SATA, outre la commercialisation au public en vente directe, est également chargée de commercialiser les forfaits aux intermédiaires.

Des remises sont attribuées à raison du volume de forfaits achetés, des périodes (réductions en début et fin de saison notamment) et des éventuelles contreparties commerciales prévues dans les contrats (promotion de la destination, engagement sur un volume d'achat de forfait durant la saison).

<sup>39</sup> Impact mineur : sept forfaits distribués dans le cadre de l'exercice 2017/2018.

Les données produites par la SATA permettent d'établir, par comparaison entre le chiffre d'affaires moyen par journée skieur réalisé en vente directe et en vente intermédiée, le volume des remises accordées dans le cadre des accords commerciaux.

En l'absence de grille officielle des tarifs commerciaux, et devant la variété de contrats, le montant du chiffre d'affaires qui aurait été réalisé en application des tarifs publics a été reconstitué<sup>40</sup>. Pour la saison hivernale 2019/2020, la chambre estime à 2,7 M€ (TTC) le montant accordé au titre des remises commerciales.

Dans une décision du 26 février 2010, l'Autorité de la concurrence a jugé que la société des téléphériques de la Grande-Motte (STGM), concessionnaire exclusif des remontées mécaniques à Tignes, a mis en place une politique tarifaire fondée sur une segmentation de la clientèle qui a eu pour effet de concéder un avantage économique non justifié à certains opérateurs au détriment des autres professionnels du tourisme, caractérisant l'abus de sa position de monopole sur le marché. Cette décision faisait suite à la saisie du ministre de l'économie, des finances et de l'industrie.

En l'espèce et sur la forme, l'Autorité de la concurrence a utilisé une alternative à la voie contentieuse, dite procédure d'engagements, qui, suite à une évaluation des services d'instruction, laisse la possibilité à l'entreprise de présenter des propositions d'engagements de nature à mettre fin aux atteintes à la concurrence.

Sur le fond, l'autorité de la concurrence fait notamment le constat de « *modalités de fixation des tarifs gros opérateurs pas connues, ni publiques, ni objectives. Ces tarifs qui manquent de transparence suscitent des préoccupations de concurrence. Ils sont susceptibles de conduire à des discriminations tarifaires injustifiées au sein de la catégorie gros opérateurs.* » La STGM s'est engagée à créer trois nouveaux cadres contractuels, accessibles à tous les opérateurs et comportant des conditions financières identiques et transparentes.

#### 3.4.2.5.2- Des irrégularités dans les pratiques commerciales

L'attribution de remises commerciales dans le cadre d'un service public concédé est envisageable sous certaines conditions posées dans un arrêt du Conseil d'État du 19 juin 2002, n° 211976, *fédération nationale des usagers de transports*.

Dans cette espèce, les remises commerciales et les gratuités consenties à des compagnies aériennes par la société ayant la charge de l'exploitation d'une liaison en site propre du RER B (Antony) vers les aérogares de l'aéroport d'Orly (« Orlyval »), ont pu être accordées sans affecter le principe d'égalité de traitement des usagers devant le service public car les conditions suivantes étaient remplies :

- ♦ la convention de délégation de concession prévoit l'existence de réductions tarifaires commerciales.
- ♦ les remises sont accordées dans des conditions égales pour tous.

#### **Des remises commerciales non autorisées par les contrats**

Dans la concession d'Huez (article 30 du contrat du 30 juin 2016) : « *Le concessionnaire est autorisé à percevoir, auprès des usagers, les recettes calculées sur la base des tarifs applicables homologués par délibération du Conseil municipal, ainsi que les recettes des services annexes.* ». Les remises commerciales ne sont pas évoquées.

<sup>40</sup> Par cohérence, ce ne sont pas les tarifs publics qui ont été appliqués, mais le chiffre d'affaires moyen constaté sur les produits équivalents en vente directe (cf. annexe 2).

Pas plus que le contrat d'Huez, les autres contrats de concessions ne prévoient ni n'encadrent les remises commerciales.

Seules les grilles de tarifs publics sont présentées aux assemblées délibérantes des autorités concédantes, sans mention des remises. Le conseil d'administration de la SEM n'est pas plus informé. L'ancien directeur général, M. Monier, a indiqué n'avoir jamais validé ces grilles ; le directeur du service commercial est libre de les définir et de signer tout engagement de la SATA dans ce cadre<sup>41</sup>.

Les pratiques commerciales de la SATA sont ainsi irrégulières.

Le fait que les contrats de concession conclus avec les communes délégantes ne mentionnent pas la politique générale de tarification destinée aux acheteurs intermédiaires et l'absence de présentation des remises consenties aux autorités délégantes constituent des carences. En outre, plusieurs contrats appellent des observations, en raison d'un traitement inéquitable entre opérateurs économiques, en infraction avec le droit de la concurrence :

### **Une personnalisation des tarifs non justifiée**

L'examen du chiffre d'affaires réalisé par client professionnel démontre que les tarifs pratiqués par la SATA s'éloignent dans les faits des contrats types.

Certains tiers, tels que le Club Med ou Skimania, bénéficient de tarifs déconnectés du coût public et des conditions faites aux autres opérateurs économiques comparables.

La figure n° 4 illustre la dispersion du chiffre d'affaires moyen<sup>42</sup>. Il n'est pas observé de corrélation systématique entre volume consommé et dégressivité du tarif.

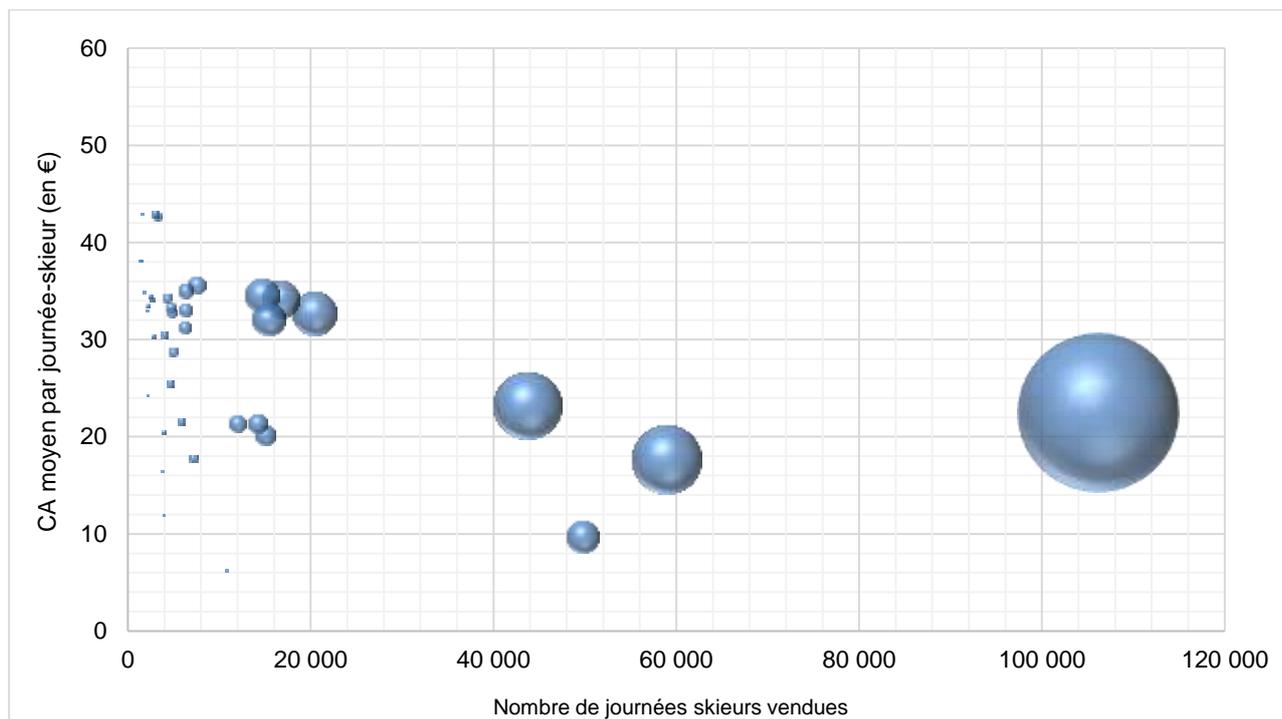
Cela signifie que la dégressivité prévue dans les contrats types à raison des volumes achetés<sup>43</sup> ne s'applique pas de la même façon à tous les contrats et qu'une grande liberté domine dans l'élaboration des offres commerciales.

---

<sup>41</sup> Les contrats de vente de forfaits examinés sont essentiellement signés par le directeur marketing et commercial : c'est par exemple le cas des contrats signés en 2019 avec les sociétés : Pierre et Vacances, Ski France, Ski collection, Skimania, la France du Nord au Sud.

<sup>42</sup> En abscisse nombre de journées skieurs, en ordonnée chiffre d'affaires moyen par journées skieurs, diamètre du cercle = CA total.

<sup>43</sup> Il s'agit de la principale variable des tarifs, mais pas la seule, des réductions sont appliquées en fonction des périodes de la saison.

**Figure 4 : Composition du chiffre d'affaire par client professionnel (saison 2019/2020)**

Le diamètre du cercle exprime le CA total réalisé par client sur la base du client réalisant le plus important CA = 100

Source : CRC d'après les données SATA

### Le cas de Skimania

L'opérateur propose des offres à la journée, comprenant les trajets en autocar (depuis Lyon notamment) et les forfaits de ski pour un prix total équivalent à celui du forfait seul en prix public (entre 50 € et 60 €). Il propose également des offres similaires sur deux journées incluant un hébergement.

Il bénéficie d'un contrat d'achat des titres de transport des remontées mécaniques à la SATA, comportant des dispositions particulières dont il est le seul opérateur à bénéficier.

À ce titre, pour la saison 2019/2020, l'opérateur a bénéficié de tarifs fortement remisés sur les forfaits journées (entre 16 € et 22 € TC selon la période de la saison) ou week-end (entre 32 et 73,50 € selon la période de la saison).

À titre de comparaison, le tarif public du forfait journée est affiché entre 38 € et 54,50 € selon la période de la saison et le forfait deux jours affiché entre 79,50 € et 105 €.

En « BtoB » (chiffre d'affaires réalisé auprès d'un intermédiaire), le chiffre d'affaires moyen par journée skieur s'établit en 2019/2020 à 24,74 €.

Cet opérateur n'est pas le plus important en termes de chiffre d'affaires réalisé et de nombre de journées skieurs (JS) vendues (comme indiqué sur le graphique ci-dessus) : en 2019/2020, la SATA facture 126 505 € pour 7 111 journées skieurs, soit un chiffre d'affaires moyen par jour skieur de 17,99 €, faible au regard de la quantité vendue.

Le contrat est assorti d'autres avantages dont ne bénéficient pas les autres opérateurs économiques (conditions particulières d'annulation très favorables pour l'opérateur,

tarifications plus avantageuses en lien avec des opérations commerciales ponctuelles, 150 forfaits journées délivrés gratuitement, forfaits gratuits pour les accompagnateurs des groupes).

La SATA avance plusieurs arguments pour justifier cet avantage : cet opérateur permet de conserver une clientèle jeune qui, pour le prix d'un forfait journée « grand public », bénéficie du trajet en plus ; ce tarif permettrait également de « remplir » la station les samedis (jours de transit sans utilisation des remontées mécaniques pour la clientèle en séjour).

Si la SATA souhaite accorder des avantages à un type d'opérateur, elle doit veiller à proposer les mêmes conditions à l'ensemble des prestataires relevant de la même catégorie.

### **Le cas du Club Med**

Le Club Med a conclu un contrat d'achat des titres de transports des remontées mécaniques (contrat et avenant) avec la SATA pour ses clients, comportant des dispositions particulières dont il est le seul opérateur à bénéficier.

Le Club Med achète à la SATA autant de forfaits qu'il commercialise de nuitées (forfait de sept jours pour six nuitées vendues) dans son hôtel de l'Alpe-d'Huez (une nuitée est comptabilisée pour chaque client), indépendamment du fait que ses clients utilisent le domaine skiable ou non pendant leur séjour<sup>44</sup>.

Pour la saison hivernale, le tarif (pour déterminer le prix de vente des forfaits AHGDS) par nuitée (jusqu'à 101 150 nuitées hivernales) est fixé à 19,73 € TTC (valeur saison 2018/2019), au-delà de ce nombre de nuitées il est fixé à 9,87 € TTC.

Pour la saison estivale, le Club Med paye 50 000 € TTC (valeur été 2019) à la SATA, quel que soit le nombre des clients à qui il fournit des forfaits.

En 2019/2020, il a été facturé au Club Med 58 918 journées skieurs pour la saison hivernale, pour un chiffre d'affaires de 1 040 239 € TTC, soit un chiffre d'affaires par journée moyen de 17,66 € TTC.

En outre, le contrat comprend des clauses étrangères aux missions confiées à la SATA dans le cadre du contrat de concession conclu avec la commune d'Huez<sup>45</sup>. La SATA s'engage à réaliser des travaux (réseaux et équipement d'enneigement artificiel) sur deux zones débutants situées dans une propriété privée.

En conclusion, la SATA pratique des tarifs commerciaux personnalisés et des avantages tarifaires sont appliqués à certains opérateurs.

#### *3.4.2.6- La comptabilisation incomplète des remises, rabais et ristournes*

La SATA reverse en fin de saison à ses clients professionnels des commissions sur leurs achats de forfaits (1 M€ en 2019-2020).

Les sommes accordées au titre de rabais ne sont pas toutes reportées dans les comptes.

---

<sup>44</sup> Sur son site internet, le Club Med indique toutefois qu'il offre à ses clients non skieurs une remise de 150 € pour un séjour d'une semaine. Le client ne disposera pas du forfait des remontées mécaniques, ni des cours de ski compris dans l'offre de base.

<sup>45</sup> La commune d'Huez est concernée car le Club Med est situé sur son territoire.

Le caractère incomplet de cette comptabilisation constitue une carence des comptes annuels qui ne retracent pas la réalité de l'activité commerciale de la SATA.

Le montant à reporter au compte 709 serait de 5,2 M€ (soit 14,4 % du CA hiver) pour l'exercice 2019/2020, incluant les éléments ci-dessous. Le volume des commissions, remises catégorielles et gratuités est présenté ici à titre indicatif, sur la base d'estimations, et devra être précisé par la société afin de faire figurer dans les comptes cette information essentielle de façon complète et sincère.

**Tableau 12 : Reconstitution du volume des remises consenties (saison hivernale 2019/2020)**

Gratuités	715 718 €
Rabais sur vente btob (commissions)	2 725 165 €
Rabais sur vente btoc (tarifs remisés annuels catégoriels)	1 814 762 €
<b>Total remises rabais ristournes</b>	<b>5 255 644 €</b>
CA TTC hiver 2018/2019	36 497 996 €
<b>Remises exprimées en pourcentage du CA hiver</b>	<b>14,4 %</b>

Source : CRC, d'après les données SATA

Comme vu supra, plusieurs catégories de ces remises sont irrégulières et non justifiées au regard des règles de droit public et du droit de la concurrence. D'autres remises ou gratuités s'inscrivent dans la politique de promotion touristique de la station et sont pertinentes et régulières.

#### 3.4.3- La politique d'enneigement artificiel

L'optimisation de l'exploitation du domaine skiable conduit la SATA à s'assurer d'une couverture d'enneigement suffisante sur l'ensemble de la saison d'hiver dès l'ouverture des remontées mécaniques (début décembre) et jusqu'à leur fermeture (fin avril).

La neige artificielle permet une réduction sensible de l'exposition à l'aléa climatique. En 1989/1990, épisode notable d'hiver sans neige, la fréquentation des domaines skiables français avait chuté de 30 % par rapport à l'hiver précédent. En 2006/2007, avec des conditions météorologiques similaires, cette baisse de fréquentation n'avait été que de 15 %, en grande partie grâce au recours plus massif à la neige de culture.

Même si le domaine skiable de l'Alpe-d'Huez est situé à des altitudes suffisantes pour permettre un enneigement naturel satisfaisant pour une partie de la saison, seul l'enneigement artificiel garantit l'ouverture complète des domaines skiables à la date fixée et leur fonctionnement jusqu'au terme de la saison hivernale.

La SATA a fortement investi dans la production de la neige artificielle en équipant 29 % de ses pistes de canons à neige dont le nombre total est passé de 490 pour 109 kilomètres de pistes couvertes en 2014/2015 à 580 pour 160 kilomètres de pistes couvertes en 2019/2020, soit une augmentation de plus de 46 % en six ans.

Tableau 13 : Évolution du nombre d'équipements\*

	Nombre d'enneigeurs	Superficie pistes couvertes (en km)
Saison 2014/2015	490	108,79
Saison 2015/2016	541	123,50
Saison 2016/2017	530	125,79
Saison 2017/2018	555	142,14
Saison 2018/2019	586	159,50
Saison 2019/2020	580	159,50

\*Il s'agit du nombre d'enneigeurs et des pistes situées sur les communes d'Huez, Freney, La Garde, Villard et Auris.

Source : SATA, retraitement CRC

Cette politique de développement de l'utilisation de la neige artificielle permet de garantir l'exploitation du domaine skiable quelles que soient les conditions climatiques mais n'est pas sans conséquences sur la consommation de ressources naturelles et d'énergie.

L'approvisionnement en eau des équipements<sup>46</sup> de production (usines à neige des Marmottes sur la commune d'Huez, de l'Herpie sur les communes du Freney et d'Auris) et de diffusion de neige artificielle est issue de plusieurs retenues collinaires dont celle de l'Herpie, la plus haute d'Europe (à près de 3 000 mètres) d'une capacité de 165 000 m<sup>3</sup> et les deux retenues des Marmottes (135 000 et 253 000 m<sup>3</sup>).

La production de neige artificielle est fortement consommatrice d'eau, généralement de qualité « eau potable ». Une proportion importante (environ un tiers) est renvoyée à l'atmosphère par évaporation ou sublimation

Une étude<sup>47</sup> réalisée d'avril 2017 à octobre 2018 dans les 23 stations de l'Isère à l'initiative du département de l'Isère montre que, malgré l'augmentation de la capacité de stockage des retenues d'altitude qui sera multipliée (extension ou création) par deux entre 2017 et 2025, il y aura peu de réels conflits d'usage sur la ressource en eau sur le département de l'Isère.

Ce constat rejoint celui de la mission régionale d'autorité environnementale (MRAe) qui, dans son avis sur le SCoT de l'Oisans, indique que « *Concernant l'eau potable, d'une manière générale les bilans ressources/besoins sont positifs pour toutes les communes de l'Oisans, malgré des disparités à l'échelle infra communale...* ». Toutefois, parmi ces disparités infra communales, la MRAe cite les secteurs du Freney-d'Oisans et de La Garde, qui font partie du domaine exploité par la SATA, et ajoute que « *Malgré des bilans qui resteront excédentaires sur les autres communes, à l'horizon 2025, la commune de Villard-Reculas pourrait devenir déficitaire, tout comme la commune d'Huez* ».

La SATA devra donc rester vigilante sur l'utilisation d'une ressource en eau actuellement suffisante mais qui pourrait, à proche échéance, devenir déficitaire sur certains secteurs.

Le second problème posé par le développement de la neige artificielle est la consommation énergétique nécessaire à sa production et à sa diffusion par les perches et canons à neige. La production de neige artificielle nécessite des consommations d'énergie importantes estimées, par les services de la SATA, à 1 kwh par m<sup>3</sup> de neige produite.

Globalement, la SATA estime sa consommation annuelle entre 970 000 et 1 000 000 kwh pour

<sup>46</sup> Les usines de production de neige artificielle et les enneigeurs ne sont pas soumis à la réglementation sur les unités touristiques nouvelles (UTN) contrairement aux équipements de remontées mécaniques.

<sup>47</sup> Elle avait notamment pour but d'étudier la pertinence des projets de neige de culture sur la base des projections d'enneigement des stations et de la disponibilité de la ressource en eau.

produire de la neige artificielle. L'extension des surfaces de pistes disposant d'enneigeurs (+ 47 % en six ans) sollicite une production plus importante de neige de culture et des consommations énergétiques plus importantes en contradiction avec les objectifs de sobriété énergétique promus par la loi du 17 août 2015 de transition écologique pour une croissance verte (LTECV)<sup>48</sup>.

#### **4- LE FESTIVAL TOMORROWLAND WINTER**

La station de l'Alpe-d'Huez a accueilli l'édition hivernale du plus important festival de musique électronique d'Europe, Tomorrowland Winter.

Réunissant plus de 400 000 personnes à Boom en Belgique depuis 2003, le festival Tomorrowland Winter programme des disc jockeys de renommée internationale, jouant principalement de l'EDM (*electronic dance music*), courant le plus populaire de la musique électronique.

En 2016, la société organisatrice, *TL international BVBA*, société de droit privé belge, lance une forme d'appel à projets, à destination des stations de ski, afin d'y produire les cinq premières éditions de la version hivernale du festival d'été belge.

Un cahier des charges est joint à la consultation, engageant les candidats sur la réalisation d'aménagements spécifiques et de capacités d'hébergement minimum pour accueillir les festivaliers.

La station et le domaine skiable de l'Alpe-d'Huez sont choisis par l'organisateur. Un « accord de partenariat » arrêtant les termes de la collaboration est signé en mars 2018 par trois parties :

- ♦ la commune d'Huez (désignée comme « *l'une des principales communes de l'AHGDS* » et agissant « *en représentant des autres communes concernées* »), représentée par son maire, autorisé postérieurement par délibération du conseil municipal du 12 mars 2018 ;
- ♦ la SATA ;
- ♦ la société TL international BVBA.

Cet accord de partenariat<sup>49</sup> détermine les modalités financières et techniques d'organisation du festival.

Au-delà de l'animation de la station, l'accueil de ce festival vise à promouvoir la station auprès d'une clientèle jeune et internationale afin de dynamiser la fréquentation du service des remontées mécaniques et plus largement de la station dans les prochaines années.

##### **4.1- Les dispositions contractuelles**

Le contrat prévoit une clause de « *non-concurrence et exclusivité* » (article 10) dans laquelle la SATA garantit que les visiteurs n'auront la possibilité d'acheter un forfait de ski que couplé au billet d'entrée au festival pendant sa durée et à partir de la veille<sup>50</sup>. Le non-respect de cette clause entraînerait le paiement par la SATA à l'organisateur des dommages et intérêts

<sup>48</sup> Cette loi fixe notamment comme objectif la réduction de la consommation énergétique finale de 20 % en 2030, et de 50 % en 2050.

<sup>49</sup> Cet accord est sans rapport avec les marchés de partenariat au sens des dispositions de l'article L.1112-1 du code de la commande publique.

<sup>50</sup> Quatre jours pour la première édition, durée extensible à six jours pour les éditions suivantes.

conséquents, fixés contractuellement à 1 M€<sup>51</sup>.

La SATA et la commune d'Huez s'engagent collectivement à réaliser en vue du festival des travaux d'aménagement paysagers de deux sites – création d'un « lac du front des neiges » (4.3.3) et création d'un nouveau site sur le terrain de golf (4.3.4) selon des plans fournis par l'architecte de l'organisateur (à partir de la deuxième édition).

Une série de biens et services sont prévus au bénéfice de l'organisateur (bâtiments, prestation de nettoyage des sites, services de navettes, hébergements prestations de *catering* pour les organisateurs) sont énoncés dans l'annexe XI *frais engagés* (rédigée en anglais) pour une valeur de 750 k€ par édition.

Les parties françaises s'engagent sur la disponibilité de 26 000 lits « *actifs et disponibles* » sur les communes d'Huez, Vaujany, Oz-en-Oisans, Auris, La-Garde et Bourg-d'Oisans pendant la durée du festival (article 4.5.1 et annexe X du contrat).

La commercialisation des forfaits de ski (couplée aux billets d'entrées au festival) pour la période est déléguée à l'organisateur du festival. Un accord ultérieur a été conclu avec la SATA et la SPL d'Oz-Vaujany<sup>52</sup>. Il fixe le prix facturé par la SATA à l'organisateur pour chaque forfait de ski édité dans le cadre du festival à 40 % du prix public.

Enfin, la commune d'Huez et la SATA s'engagent solidairement à verser une subvention de 1 M€ à l'organisateur, dont la moitié est versée au mois d'août précédent l'édition.

#### **4.2- Les conséquences de la crise sanitaire**

La première édition a eu lieu en mars 2019. Le festival a accueilli 25 000 personnes, essentiellement hébergées sur l'ensemble des stations membres du domaine skiable AHGDS. Cinq scènes aux décors spectaculaires ont été installées sur le domaine skiable (scène principale en bas des pistes à Huez ; scène la plus élevée installée au point sommital de la station à l'arrivée du téléphérique du Pic-Blanc sur le territoire de la commune d'Oz-en-Oisans, non signataire de la convention).

La seconde édition, programmée du 14 au 21 mars 2020 n'a pas eu lieu. Les prémices de la crise sanitaire conduisent à l'annulation de la manifestation, par le préfet de l'Isère, dix jours avant son ouverture en mars 2020<sup>53</sup>.

Un « avenant pour l'édition du festival 2020 » est signé par les parties le 10 mars 2020 pour régler les conséquences de l'annulation. Les parties conviennent que l'organisateur rembourse l'intégralité des billets vendus, sans que la SATA ne lui refacture les forfaits. Le montant de la subvention est ramené de 1 M€ à 900 k€.

<sup>51</sup> Cette clause, dite « clause pénale », est régie par les dispositions de l'article L. 1231-5 du code civil. Elle permet aux parties de prévoir contractuellement le montant des indemnités versées en cas d'inexécution d'une obligation prévue au contrat. Néanmoins, le juge peut, même d'office, modérer ou augmenter la pénalité ainsi convenue si elle est manifestement excessive ou dérisoire.

<sup>52</sup> Une partie du prix des forfaits dont le client final est logé dans les communes d'Oz-en-Oisans et de Vaujany pendant la semaine de festival est reversé à la SPL.

<sup>53</sup> Les motifs de l'annulation préfectorale, alors que le confinement n'avait pas encore été déclaré en France, étaient les suivants : « (...) ce festival devait réunir entre 15 000 et 20 000 personnes, dans la station de l'Alpe-d'Huez. Ces personnes sont, pour certaines d'entre elles, en provenance de plus de 100 pays, dont plusieurs considérés comme des foyers d'infection (Chine, Japon, Italie). Par ailleurs, la proximité des installations (scènes, tentes) dans lesquelles les festivaliers auraient été accueillis de manière prolongée ne permet pas de prévenir une éventuelle contamination en cas de présence d'une personne porteuse du virus. »

La quasi-totalité de la subvention est versée par la commune, l'office du tourisme et la SATA : 900 k€ seront effectivement versés à l'organisateur.

Par courrier avec accusé de réception du 30 mars 2020, la commune et la SATA (sous la double signature de M. Noyrey, en tant que Maire et président du CA de la SEM) ont manifesté leur intention de résilier le contrat conclu avec la société TL Winter pour l'avenir, justifiée par l'impossibilité de replanifier le festival indiquant également que « ces circonstances ont mis à jour les difficultés d'exécution du contrat de partenariat du 7 mars 2018 ».

En réponse, l'organisateur a contesté dans un courrier du 2 avril 2020<sup>54</sup> la demande de résiliation pour cause d'illégalité et indiqué son intention d'activer les clauses contractuelles prévoyant le versement de dommages et intérêts à hauteur de 1 M€, ce qui conduit au retrait de la demande de résiliation de l'accord initial.

Le protocole d'accord du 19 juin 2020 précise les conditions d'organisation des prochaines éditions dans un contexte de crise sanitaire encore en cours.

Le contrat supprime certains engagements (l'aménagement du site sur le terrain de golf est annulé) et le montant de la subvention annuelle est portée à 975 000 € pour la seconde édition du festival et 925 000 € pour les éditions suivantes.

Il prévoit la possibilité pour l'organisateur d'annuler la deuxième édition du festival sans pénalités ou conditions jusqu'au 15 septembre 2020.

La liste des prestations dues (« frais engagés ») aux organisateurs est précisée, page 6 du protocole. Le montant de 750 k€ prévu dans l'accord de partenariat initial n'y est plus mentionné. En revanche, la liste est fournie en français et des annexes nombreuses et détaillées précisent les prestations.

Il est acté que l'annulation du festival 2021 à l'initiative de l'organisateur, entraînerait l'annulation du paiement de la subvention. En revanche, les frais engagés restent dus sans donner lieu à remboursement aux parties françaises.

L'édition 2021 du festival a été annulée à l'initiative de l'organisateur en octobre 2020.

#### **4.3- Le bilan financier de l'opération**

La SATA, met en avant l'audience dont la station de sports d'hiver a pu bénéficier auprès de la clientèle internationale grâce à la visibilité de la manifestation dans les médias et sur les réseaux sociaux.

Un bilan financier consolidé des dépenses prises en charge par chacune des trois entités n'a pas pu être produit.

Toutefois, les éléments suivants permettent de s'en approcher :

- Vente des forfaits à l'organisateur :

La SATA a vendu les forfaits de ski utilisés par les festivaliers à un prix réduit de 60 % par rapport au tarif public. Une comparaison avec le chiffre d'affaires des remontées mécaniques réalisé durant la même semaine sur les deux années précédentes indique que le chiffre d'affaires est en baisse de 577 k€. Le service commercial a précisé que la semaine du festival

---

<sup>54</sup> Cité dans le protocole d'accord qui suivra.

est appelée à glisser progressivement vers la dernière semaine de mars, durant laquelle le chiffre d'affaires est moins élevé (autour de 1,4 M€). Ils visent de ce fait une situation à l'équilibre à compter de la 3<sup>ème</sup> édition du festival.

**Tableau 14 : Baisse du chiffre d'affaires des remontées mécaniques en 2019**

Chiffre d'affaires en € semaine Tomorrowland Winter	
A - Hiver 2019 (TML)	1 383 379
Hiver 2018	1 960 423
Hiver 2017	1 961 312
B - Moyenne hiver 2017 et 2018	1 960 868
<b>Manque à gagner théorique 2019 (B-A)</b>	<b>577 489</b>

Source : CRC, d'après les données du service commercial de la SATA

▸ Subventions :

Les subventions ont été versées à l'organisateur par la commune d'Huez, la SATA et l'office du tourisme de l'Alpe-d'Huez selon la répartition présentée dans le tableau ci-dessous. L'annulation de l'édition 2021, à l'initiative de l'organisateur, a conduit à l'annulation du versement de la subvention.

La commune d'Huez a perçu une aide de la région Auvergne-Rhône-Alpes de 400 k€ dont 200 k€ en 2020 non remis en cause par l'annulation de cette édition.

**Tableau 15 : Répartition de la subvention globale versée pour le festival « Tomorrowland Winter »**

en €	2 019	2020 - annulée	2021 - annulée
subvention commune Huez	575 000	425 000	-
<i>dont aide région ARA</i>	<i>200 000</i>	<i>200 000</i>	-
subvention office du tourisme	150 000	150 000	-
subvention SATA	275 000	325 000	-
<b>Total versé (aides publiques)</b>	<b>1 000 000</b>	<b>900 000</b>	-

Source : CRC à partir données SATA et commune d'Huez

▸ Frais annexes :

Les parties n'ont pas établi de bilan financier global des frais annexes visés dans le contrat (estimés à 750 k€ maximum) et répartis entre la commune, la SATA et l'office du tourisme.

La commune d'Huez a réalisé une synthèse des coûts de ces prestations annexes (par mise à disposition de son personnel ou dépenses prises en charge, hors valorisation de l'occupation du domaine public) qui s'établit à 353 k€ pour l'édition 2019.

Certaines dépenses ont été omises dans ce calcul, portant en réalité le coût des prestations annexes, pour la seule commune d'Huez, à 461 k€ (dont 67 k€ pour le paiement à TML, de « travaux structurels » sur la commune, en prévision des éditions suivantes) :

**Tableau 16 : Coût des prestations annexes prises en charge par la commune d'Huez en 2019**

Objet de la prestation prise en charge	Dépense réelle OU valorisation tps de travail	Montant TTC
Catering + logements + locations tentes + fluides	dépense réelle	185 760 €
Travaux structurels (en vue de l'édition 2020)	dépense réelle	67 000 €
Chef de projet TML	dépense réelle	52 800 €
Personnel mis à disposition (nettoyage avant/après)	dépense réelle	49 389 €
Indemnisation gendarmerie	dépense réelle	35 228 €
Remise en état terrain de foot	dépense réelle	18 290 €
Remise en état skatepark	dépense réelle	16 277 €
Personnel mis à disposition pendant le festival	valorisation	14 167 €
Location voitures	dépense réelle	10 442 €
Dépose et repose filet et grillage accès terrain	dépense réelle	6 720 €
Remise en état surfaces engazonnées	dépense réelle	5 780 €
<b>Total</b>		<b>461 853 €</b>

Source : Synthèse commune et grand livre comptable du budget annexe « patrimoine municipal à vocation touristique et évènementiel », compte 611.

Le coût global pour la commune (hors subvention de la région ARA), la SATA et l'office du tourisme a été estimé à 2,3 M€ pour l'année 2019 et 900 k€ pour l'édition annulée en 2020.

**Tableau 17 : Estimation du coût financier global du festival**

	2019	2020	Total
Subventions	1 000 000 €	900 000 €	
Perte sur chiffres d'affaires RM	577 000 €	non évaluée	
Frais annexes	750 000 €	non évaluée	
Travaux réalisés (lac de neige)	non évalué	non évaluée	
<b>Total</b>	<b>2 327 000 €</b>	<b>900 000 €</b>	<b>3 227 000 €</b>

Source : CRC, d'après les données fournies par la SATA et la commune d'Huez.

Ces montants estimatifs ne tiennent pas compte de l'ensemble des dépenses non valorisées contractuellement, telles que l'occupation du domaine public des communes concernées (Huez et Oz-en-Oisans principalement). De plus, une partie des frais annexes (« frais engagés ») a été maintenue en 2020 (toute la mise en place du festival ayant été réalisée) et même en 2021 (la mise à disposition d'un logement à l'année n'ayant notamment pas été suspendue). Enfin, le montant des travaux d'aménagement des sites (lac de neige, parking des Bergers) n'a pas été évalué, en dépit de la demande faite à la commune d'Huez.

#### 4.4- Les autres observations concernant le contrat

La commune d'Huez et la SATA ont pris des engagements financiers et techniques conséquents pour accueillir le festival Tomorrowland Winter.

##### 4.4.1- Les clauses déséquilibrées de l'accord de partenariat

L'accord de partenariat crée à l'égard de la SATA et de la commune des obligations assorties de pénalités conséquentes en cas d'inexécution (1 M€), qui n'ont pas d'équivalent du point de vue de l'organisateur, puisque ses obligations propres ne sont pas assorties des mêmes contraintes. Ces pénalités les ont dissuadées de sortir de la relation contractuelle lorsque les circonstances exceptionnelles d'une crise sanitaire mondiale se sont réalisées, alors qu'elles en avaient manifesté la volonté.

De plus, le contrat contient une clause de confidentialité (article 13) difficilement compatible avec les règles de transparence et d'accès aux documents administratifs.

Signé par le maire d'Huez sur autorisation du conseil municipal, qui doit approuver ses caractéristiques essentielles, l'accord de partenariat constitue un document administratif entrant dans le champ d'application du livre III du code des relations entre le public et l'administration. L'accord est par conséquent communicable sous réserve que cette communication ne mette pas en cause la protection de la vie privée ou le secret en matière industrielle et commerciale protégés par l'article L 311-6 du code des relations entre le public et l'administration<sup>55</sup>. La chambre considère qu'aucun élément relevant de ces catégories ne serait dévoilé par la communication du document.

#### 4.4.2- L'occupation excessive et sans fondement du domaine public

Les conditions administratives de l'occupation du domaine public de plusieurs communes n'ont pas été correctement remplies. L'occupation du domaine public implique une autorisation administrative des maires des communes concernées, conformément à l'article L. 2122-1 du CGCT : « *Nul ne peut, sans disposer d'un titre l'y habilitant, occuper une dépendance du domaine public d'une personne publique mentionnée à l'article L.1 ou l'utiliser dans des limites dépassant le droit d'usage qui appartient à tous.* ».

Les « lettres d'intention » des représentants des communes de Vaujany, Oz-en-Oisans, Auris-en-Oisans, Villard-Reculas, La-Garde-en-Oisans et Freney-d'Oisans, ainsi que les délibérations de leurs conseils municipaux, visées à l'article 4.1.3, sont absentes de l'annexe XIII de l'accord initial.

Comme indiqué ci-avant, pendant la durée du festival, l'accès à la totalité du site composé du domaine skiable AHGDS et d'une partie de la commune de Bourg d'Oisans<sup>56</sup> est interdit à toute personne qui ne disposerait pas d'un pass pour le festival (le pass comprenant le billet d'entrée au festival, le forfait de ski, et le cas échéant, des prestations annexes d'hébergement et de restauration<sup>57</sup>).

Les engagements pris par la commune d'Huez, pour ce qui la concerne, mais aussi pour d'autres communes, sont les suivants :

L'article 4.4 de l'accord dispose à cet égard :

*4.4.1 Les parties conviennent, pour des raisons de mobilité et de sécurité, de l'application d'un filtrage au pied de la montagne au Bourg-d'Oisans (la route d'Huez) aux fins de garantir que seuls les habitants du site (avec preuve de domiciliation sur le Site), les détenteurs d'un billet d'entrée valide au Festival (...), les travailleurs sur le Site, les propriétaires sur le Site, les propriétaires de commerces sur le Site et tous les employés de la fonction publique (policiers, pompiers, ambulanciers, docteurs, etc...) puissent avoir accès au lieu du Festival, de la Montagne et au Site.*

*4.4.2 Les principales parties prenantes doivent fournir toute l'assistance nécessaire afin de garantir qu'un tel filtrage est effectué par des personnes autorisées (gendarmerie ou autre) pendant les jours de festival et ce 24h/24. »*

<sup>55</sup> Ce secret comporte trois catégories : le secret des procédés ; le secret des informations économiques et financières, le secret des stratégies commerciales.

<sup>56</sup> L'annexe XI de l'accord définit le « Site » du festival comme le territoire de toutes les communes supports du domaine skiable, en y ajoutant la commune de Bourg-d'Oisans (« au départ de la route vers l'Alpe-d'Huez »).

<sup>57</sup> Le pass de sept jours avec hébergement a été commercialisé pour l'édition 2019 au tarif de 825 €.

Les engagements pris dans l'accord en matière de restrictions à la liberté de circulation et d'accès au territoire des communes sont d'une ampleur excessive dans leur périmètre et leur durée. La SATA a indiqué que l'accès n'avait pas été strictement contrôlé lors de l'édition 2019. Les dispositions contractuelles demeurent toutefois applicables pour les éditions suivantes. La commune d'Huez a indiqué que « *les parties au contrat travaillaient d'ores et déjà sur un avenant pour faire disparaître ces engagements sans objet* ».

#### 4.4.3- La vente liée des titres de transports remontées mécaniques contestable

L'impossibilité d'acquérir un titre de transport des remontées mécaniques du domaine AHGDS pendant la semaine du festival, non accompagné d'un billet d'entrée au festival Tomorrowland Winter, constitue, en droit commercial, une vente liée.

Le code de la consommation prohibe dans certaines circonstances la vente liée, qui peut être contestée directement par le consommateur (articles L. 420-1<sup>58</sup> et L. 420-2<sup>59</sup> du code de commerce).

La SATA était exposée à ce risque juridique, non théorique, car les restrictions d'accès concernaient un public large, y compris les possesseurs de forfaits annuels, qui devaient s'acquitter d'un supplément tarifaire pour accéder au domaine skiable durant la semaine de festival.

La direction de la SATA a indiqué avoir récemment modifié ce point et que la vente de forfaits seuls serait possible à compter de l'édition 2022.

#### 4.4.4- La négociation défavorable des conditions d'annulation de l'édition 2020

Alors que le festival a été annulé et la majeure partie des frais annexes déjà engagés, la commune d'Huez et la SATA ont versé 90 % de la subvention initiale.

En l'absence de dispositions contractuelles suffisamment précises dans l'accord initial sur les conséquences de l'annulation du festival dans un contexte de pandémie mondiale, les parties sont convenues d'un accord sous la forme d'un avenant à l'accord initial.

#### 4.4.5- Conclusion

La commune et la SATA sont engagées dans un dispositif contractuel mettant à leur charge des obligations conséquentes, incluant des clauses dont elles ne pourraient que coûteusement s'affranchir.

Les contraintes d'occupation du domaine public apparaissent comme excessives et contestables juridiquement. Leur régularité peut être mise en cause par l'absence de délibérations concordantes des conseils municipaux des communes concernées.

La commune d'Huez a indiqué que « *les parties au contrat travaillaient d'ores et déjà sur un avenant pour faire disparaître ces engagements sans objet* ».

---

<sup>58</sup> « Une pratique commerciale est déloyale lorsqu'elle est contraire aux exigences de la diligence professionnelle et qu'elle altère ou est susceptible d'altérer de manière substantielle le comportement économique du consommateur normalement informé et raisonnablement attentif et avisé, à l'égard d'un bien ou d'un service. »

<sup>59</sup> « Est prohibée, dans les conditions prévues à l'article L. 420-1, l'exploitation abusive par une entreprise ou un groupe d'entreprises d'une position dominante sur le marché intérieur ou une partie substantielle de celui-ci. Ces abus peuvent notamment consister en refus de vente, en ventes liées ou en conditions de vente discriminatoires ainsi que dans la rupture de relations commerciales établies, au seul motif que le partenaire refuse de se soumettre à des conditions commerciales injustifiées. »

## **5- LE CADRE FINANCIER**

### **5.1- La fiabilité des comptes**

#### **5.1.1- Les comptes annuels déposés au greffe du tribunal de commerce**

L'article L. 232-221 du code de commerce indique que toute société par actions est tenue de déposer ses comptes annuels au greffe du tribunal, pour être annexés au registre du commerce et des sociétés, dans le mois suivant leur approbation par l'assemblée ordinaire des associés ou par l'associé unique ou dans les deux mois suivant cette approbation lorsque ce dépôt est effectué par voie électronique.

Les comptes annuels de la SAEM SATA sont produits tous les ans au tribunal de commerce de Grenoble pour publication.

#### **5.1.2- Les comptes certifiés par un commissaire aux comptes**

L'absence de commissaire aux comptes (CAC) lorsque l'obligation en est faite est punie selon les dispositions de l'article L. 820-4 du code de commerce. La loi Pacte du 22 mai 2019<sup>60</sup> (article 20) et le décret n° 2019-514 du 24 mai 2019 modifient les seuils de désignation des commissaires aux comptes. Les nouvelles mesures s'appliquent à partir du premier exercice clos après la publication du décret (au plus tard le 1<sup>er</sup> septembre 2019). La nomination d'un CAC est obligatoire si deux des seuils suivants sont dépassés :

- ♦ 4 M€ de bilan ;
- ♦ 8 M€ de chiffre d'affaires HT ;
- ♦ 50 salariés.

La SAEM SATA dépassant l'ensemble de ces seuils est tenue d'avoir recours un à commissaire aux comptes, ce qu'elle fait chaque année.

Le commissaire aux comptes a certifié sans réserve les comptes des exercices 2013-2014, 2014-2015, 2015-2016, 2016-2017, 2017-2018 et 2018-2019.

#### **5.1.3- Des imputations comptables à ajuster**

Des montants figurent dans les comptes de résultat de plusieurs exercices comptables au compte 772 « produits sur exercices antérieurs » et 672 « charges sur exercices antérieurs » ; ces comptes de produits et charges exceptionnels ne peuvent être que temporaires et sont obligatoirement soldés à la fin des exercices comptables après affectation des produits et charges dans les racines de comptes correspondant à leur nature.

L'absence d'opération pour solder ces comptes est irrégulière et peut perturber la juste appréciation de la capacité d'autofinancement en ne permettant de déterminer s'il s'agit de charges et de produits réels seuls pris compte dans le calcul de ce solde intermédiaire.

#### **5.1.4- La politique de provisionnement**

Les provisions répondent au principe comptable de prudence. Elles se présentent au bilan (passif) comme une dette et comme une charge dans le compte de résultat.

---

<sup>60</sup> Loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite loi PACTE.

Elles correspondent selon le plan comptable général (PCG) à des charges probables et incertaines qu'une entreprise devra supporter dans l'avenir. Elles permettent d'indiquer la probabilité d'un risque, sans forcément en assurer la réalisation certaine.

La provision constitue une charge le plus souvent déductible du résultat avant impôt et qui est réévaluée à chaque clôture d'exercice. L'incidence du niveau des provisions et de leur reprise sur le montant de l'impôt sur les sociétés conduit à leur porter une grande attention.

La SATA a progressivement constitué des provisions pour les travaux de mise en conformité électrique à 30 ans de certaines remontées mécaniques et pour les grandes inspections. Une provision complémentaire de 1 400 k€ a été effectuée sur l'exercice 2018/2019 pour faire face à la mise en conformité électrique du téléporté double monocâble (DMC).

À la fin de l'exercice, 2 000 k€ ont été provisionnés au titre de la mise en conformité.

Les relations difficiles avec la SPL d'Oz-Vaujany ont conduit au provisionnement de 2 800 k€ en 2013 pour répondre au défaut de paiement des sommes dues par cette dernière dans le cadre du protocole de collaboration de 2013. Cette provision a été reprise en deux étapes :

- ♦ une reprise de 400 k€ est intervenue en 2013/2014 à la suite de l'accord avec la SPL Oz-Vaujany sur la participation à ces grandes inspections ;
- ♦ à la suite du protocole signé le 11 décembre 2015 et de l'engagement des collectivités et de la SPL de verser 1 800 k€, la reprise de la provision a été effectuée, pour partie, sur l'exercice 2014/2015 et, pour le solde de 600 k€, en 2015/2016.

La SATA a constitué une provision pour dépréciation d'actif de 1 520 k€ sur l'exercice 2016/2017 pour la perte de la valeur d'un terrain (dit des Outaris) apporté par la commune d'Huez en augmentation de capital, à la suite de l'annulation du plan local d'urbanisme de la commune en 2017.

Plus récemment (à partir de l'exercice 2017/2018), la SATA a constitué des provisions en lien avec la gestion du personnel (litiges salariaux et évolution du taux d'accidents du travail). Les reprises ont été effectués pour les litiges soldés.

La politique de provisionnement de la société apparaît régulière et constante pendant la période de contrôle avec un provisionnement des principaux risques et des reprises régulières. Elle n'appelle pas d'observation en termes de respect de la réglementation.

Ses incidences sur le résultat avant impôt sont examinées dans l'analyse financière de la société.

## **5.2- La situation financière de la SATA jusqu'en 2019**

### **5.2.1- La méthode utilisée**

L'analyse financière ci-dessous se base sur les liasses fiscales et les grands livres comptables de la SATA.

Cette analyse ne concerne que cette société, c'est-à-dire qu'elle porte sur le strict périmètre de la SATA sans inclure plus largement les autres sociétés dont la SATA est actionnaire ou administrateur :

- ♦ la SATG, filiale à 100 % de la SATA, a clôturé le 30 novembre 2019 son deuxième exercice avec un bénéfice 18 k€ pour un chiffre d'affaires (CA) de 1 778 k€ ;
- ♦ la SATA Restauration, elle aussi filiale à 100 % de la SATA, a clôturé le 30 novembre 2019 son premier exercice de 17 mois, avec un bénéfice 21 k€ pour un chiffre

- d'affaires (CA) de 472 k€ ;
- ♦ la SATA foncière a clôturé sans activité (CA à 0 €) ses deux premiers exercices.

L'ensemble de l'activité de ses filiales ne représente donc pas, actuellement, un risque pour sa santé financière et ne nécessite pas de consolidation pour l'évaluer.

Les procédures comptables applicables aux sociétés d'économie mixte relèvent du plan comptable général (PCG).

L'exercice comptable court du 1<sup>er</sup> octobre au 30 septembre pour les exercices 2013-2014 et 2014-2015. Par une décision de son conseil d'administration du 23 septembre 2016, la SATA a décidé de changer sa date de clôture du 30 septembre au 30 novembre de chaque année. L'exercice 2015-2016 a donc une durée exceptionnelle de 14 mois et les exercices suivants courent du 1<sup>er</sup> décembre au 30 novembre.

Les résultats de l'exercice 2015-2016 doivent donc être analysés en tenant compte de cette durée exceptionnelle qui n'a pas d'incidence majeure pour les recettes (activité très ralentie pendant les mois de septembre et octobre) mais en a sur les dépenses avec des coûts d'entretien et de personnel plus importants sur cet exercice.

Les exercices comptables sont désormais en phase avec l'activité saisonnière de la société débutant (au 1<sup>er</sup> décembre) par l'ouverture de la saison hivernale et comprenant une saison estivale et une saison d'entretien. Cette modification apparaît cohérente avec l'activité de la SEM.

Les méthodes comptables employées par la société sont inchangées jusqu'en 2020.

#### 5.2.2- La formation du résultat

La SATA présente une situation financière solide. Les recettes d'exploitation sont en croissance sur la période de contrôle passant de 36,9 M€ (exercice 2013/2014) et 40,6 M€ (exercice 2018/2019).

L'excédent brut d'exploitation (EBE) connaît la même évolution (toujours supérieur à 10 M€ de 2014 à 2019) avec une forte progression en 2019 à 14,4 M€.

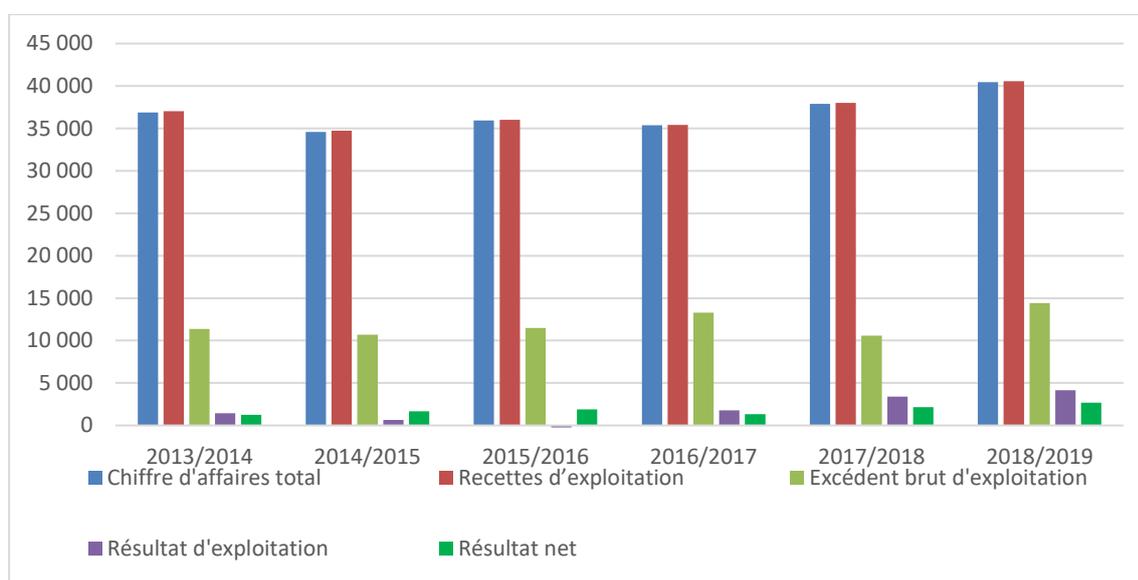
Le résultat d'exploitation qui mesure la performance opérationnelle de la société (hors politique financière et fiscale) est en retrait sur l'exercice 2015-2016 suite à d'importantes dotations aux amortissements et à des dépenses de personnel plus élevées (exercice de 14 mois) mais le résultat net reste largement positif sur chacun des exercices de la période de contrôle.

Le résultat net (bénéfice avant affectation), après prise en compte des résultats financiers et exceptionnels de l'éventuelle participation des salariés et de l'impôt sur les sociétés, est en progression de 16,3 % en moyenne annuelle de 2014 à 2019.

**Tableau 18 : Les soldes intermédiaires de gestion**

En K€	2013/201	2014/201	2015/201	2016/201	2017/201	2018/201	Variation annuelle moyenne
	4	5	6	7	8	9	
Chiffre d'affaires total	36 887	34 596	35 930	35 354	37 903	40 458	+ 1,87 %
Recettes d'exploitation	37 024	34 732	36 021	35 420	38 007	40 566	+ 1,84 %
Excédent brut d'exploitation	11 377	10 687	11 477	13 291	10 563	14 421	+ 4,86 %
Résultat d'exploitation	1 440	646	- 237	1 794	3 405	4 137	+ 23,50 %
Résultat net	1 253	1 669	1 894	1 326	2 165	2 668	+ 16,32 %

Source : liasses fiscales, retraitement CRC

**Tableau 19 : Évolution des soldes de gestion de 2014 à 2019 en k€**

Source : liasses fiscales, retraitement CRC

### 5.2.2.1- Les recettes d'exploitation

Le chiffre d'affaires de la SATA est constitué pour l'essentiel des ventes de forfaits de ski incluant les remontées mécaniques (plus de 97 % du chiffre d'affaires) qui représentent la principale part des recettes d'exploitation.

Quelques recettes annexes viennent en complément mais elles sont sans commune mesure avec les recettes des remontées mécaniques : recettes des secours (de l'ordre de 400 k€ par an), refacturation de charges (de l'ordre de 400 k€ par an), recettes publicitaires (100 k€ par an) ou encore recettes de ski de fond (10 k€ par an).

**Tableau 20 : Évolution des recettes d'exploitation**

En k€	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	Variation annuelle moyenne
Chiffre d'affaires total	36 887	34 596	35 930	35 354	37 903	40 458	+ 1,87 %
+ Production immobilisée ou stockée	129	82	78	63	87	101	- 4,78 %
+ Subvention d'exploitation	8	54	13	3	17	7	- 2,64 %
= Recettes d'exploitation	37 024	34 732	36 021	35 420	38 007	40 566	+ 1,84 %

Source : liasses fiscales, retraitement CRC

La SEM reverse des commissions à ses clients professionnels en fin de saison (tour-opérateurs, hôtels, intermédiaires) en fonction de la réalisation d'objectifs de vente fixés contractuellement. Le montant de ces commissions est enregistré au débit du compte 709 (rabais, remises et ristournes).

La chambre estime le montant réel de ce compte à 5,2 M€, soit 14,4 % du chiffres d'affaires des remontées mécaniques pour la saison 2019/2020 et 13 % des recettes d'exploitation.

**Tableau 21 : Rabais, remises et ristournes accordées**

En k€	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Recettes d'exploitation	37 024	34 732	36 021	35 420	38 007	40 566
Rabais, remises et ristournes accordées	1 578	1 606	1 802	1 786	1 726	1 659
En % des recettes d'exploitation	4,3 %	4,6 %	5 %	5,0 %	4,5 %	4 %

Source : comptes sociaux, retraitement CRC

#### 5.2.2.2- Les dépenses d'exploitation

L'évolution des dépenses d'exploitation de la SATA est très modérée (+ 0,39 % entre 2013 et 2019) avec une stabilité des charges de personnel qui ne progressent que de 0,72 % en moyenne annuelle sur la période (la hausse de l'exercice 2015/2016 est due à la durée exceptionnelle de l'exercice comptable).

Les dépenses de personnel représentent 43,75 % des dépenses d'exploitation (part stable sur l'ensemble de la période).

L'autre poste de dépenses le plus important (après les charges de personnel) concerne les achats et les charges externes. Il est en baisse de 2,17 % en moyenne sur la période. Le montant exceptionnel de l'exercice 2017/2018 est lié aux travaux du premier tronçon du transport en commun en site propre d'Huez (voir infra).

Tableau 22 : Évolution des charges d'exploitation

En k€	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	Variation annuelle moyenne
Achats de marchandises	2 883	2 554	2 523	2 241	2 887	2 941	+ 0,40 %
+ Achats et charges externes	7 262	5 540	6 708	6 022	9 590	6 508	- 2,17 %
+ impôts, Taxes	2 809	2 819	2 893	2 841	3 121	3 301	+ 3,28 %
+ Frais de personnel	11 038	10 735	11 254	10 336	10 771	11 440	+ 0,72 %
+ Redevances crédit-bail	1 655	2 396	1 165	689	1 074	1 955	+ 3,39 %
= dépenses d'exploitation	25 647	24 044	24 543	22 129	27 443	26 145	+ 0,39 %

Source : comptes sociaux, retraitement CRC

### 5.2.2.3- L'excédent brut d'exploitation et le résultat d'exploitation

Le niveau d'excédent brut d'exploitation est un indicateur de la performance d'un opérateur économique. La SATA dégage un important EBE qui représente le tiers des recettes d'exploitation en montant cumulé de 2014 à 2019.

L'EBE est en croissance annuelle moyenne de plus de 4,8 % de 2013/2014 à 2018/2019 grâce à une plus forte croissance des ressources d'exploitation (+ 1,84 %) que des dépenses (+ 0,39 %). Il permet de dégager un résultat d'exploitation (REX) en forte hausse depuis l'exercice 2016/2017 et atteint 10 % des recettes d'exploitation pour l'exercice 2018-2019.

L'évolution du REX est peu influencée par les autres charges d'exploitation qui comprennent l'ensemble des impositions de la SATA (hors impôt sur les sociétés-IS) dont la plus grande part est constituée des redevances aux communes<sup>61</sup>. Le volume de ces charges évolue peu de 2014 à 2019 (de 3,3 M€ à 3,8 M€).

Trois éléments ont fortement contribué à l'évolution du REX :

- la dotation aux amortissements avec une augmentation très importante (+ 1,23 M€ soit + 17,5 %) en 2015/2016 lié à la durée de l'exercice 2015/2016 (14 mois au lieu de 12 mois pour les exercices précédents et suivants) et la baisse de l'exercice suivant 2016/2017 (- 2,81 M€ soit - 25,6 %) correspondant à la modification des règles d'amortissement (allongement des durées des équipements de remontées mécaniques), en plus de l'effet de la durée de l'exercice (12 mois au lieu de 14 en 2015/2016) ;

La SATA a décidé de passer la durée d'amortissement de ses principaux équipements lourds de remontées mécaniques de 15 à 25 ans afin de faire correspondre leur amortissement comptable avec l'amortissement technique (plusieurs appareils sont toujours en activité trente ans après leur mise en service).

Le financement de ces équipements se fait toutefois le plus souvent sur une durée de quinze ans.

- La politique de provisionnement de la SATA : l'augmentation du provisionnement des contrôles à effectuer sur les équipements téléportés et le provisionnement à hauteur de 1,52 M€ sur l'exercice 2016/2017 de la dépréciation du terrain des Outaris apporté par la commune d'Huez lors d'une augmentation de capital (dépréciation liée à l'annulation du plan local d'urbanisme d'Huez).

<sup>61</sup> La commune d'Huez reçoit plus de 80 % de ces redevances.

- ♦ Le transfert de charges de 3,3 M€ intervenu en 2017/2018 : afin de bénéficier du suramortissement de 40 % prévu par la loi du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, la SATA a versé un acompte de 2,5 M€<sup>62</sup> pour la construction de la première phase du transport en commun en site propre (TCSP). En contrepartie de ce versement, elle a transféré la charge (compte 791300) pour le même montant.

La loi du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques (dite « loi Macron ») permet le suramortissement de certains investissements. Cette mesure permet aux entreprises soumises à l'impôt sur les sociétés (IS) de pratiquer une déduction exceptionnelle de 40 % sur certains équipements industriels. Le secteur des remontées mécaniques était éligible à cette mesure et a permis à la SATA d'en bénéficier pour le premier tronçon du TCSP<sup>63</sup> et pour d'autres investissements d'un montant total de 34 M€ et de minorer son bénéfice avant impôt de 13,6 M€.

La SATA a pu diminuer son montant d'impôt sur les sociétés de 3,8 M€ grâce à cette déduction exceptionnelle.

Le retard dans la réalisation du deuxième tronçon du TCSP (initialement prévu en 2018 dans la DSP d'Huez mais dont les travaux n'ont débuté qu'en 2020) n'ont pas permis de bénéficier de cette mesure pour cette partie des travaux dont le coût est estimé à 14 M€ HT.

**Tableau 23 : Évolution des amortissements et provisions de 2013 à 2019**

En k€	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Dotation amortissements	6 963	7 005	8 237	6 126	6 042	6 014
Dotation provisions	1 873	1 313	1 994	3 082	2 186	3 022
Reprises sur provisions	1 906	550	1 139	577	1 087	2 285
Provisions nettes	- 33	763	855	2 505	1 099	737
Reprise sur provisions exceptionnelles	0	2 292	600	0	189	0
Provisions nettes totales (yc exceptionnelles)	- 33	- 1 529	255	2 505	910	737

Source : liasses fiscales, retraitement CRC

<sup>62</sup> Pour pouvoir bénéficier du suramortissement la SATA devait verser au moins 20 % du montant total de l'investissement.

<sup>63</sup> Les investissements du deuxième tronçon du TCSP ne pourront pas bénéficier, du fait de leur date de démarrage retardée, de cet important avantage de suramortissement.

**Tableau 24 : La formation du résultat d'exploitation**

En k€	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	Variation annuelle moyenne
Recettes d'exploitation	37 024	34 732	36 021	35 420	38 007	40 566	+ 1,84 %
- dépenses d'exploitation	25 647	24 044	24 543	22 129	27 443	26 145	+ 0,39 %
Excédent brut d'exploitation	11 377	10 688	11 478	13 291	10 564	14 421	+ 4,86 %
- Autres charges d'exploitation nettes	3 269	2 583	3 013	3 209	3 365	3 757	+ 2,82 %
- Transfert de charges	261	309	391	344	3 347	225	- 2,92 %
- Dotations nettes aux amortissements	6 977	7 198	10 231	7 646	8 227	6 014	- 2,93 %
- Dotations nettes aux provisions	-48	551	-1 139	985	-1 087	737	
= Résultat d'exploitation	1 440	646	-237	1 794	3 405	4 138	+ 23,51 %

Source : liasses fiscales, retraitement CRC

#### 5.2.2.4- Le résultat net

Le résultat net connaît la même évolution favorable que le résultat d'exploitation avec une croissance moyenne annuelle de 16,3 % entre 2013 et 2019.

Les frais financiers sont stables (- 1,8 % en moyenne annuelle) du fait de l'endettement modeste de la SATA qui recourt au financement par crédit-bail (voir ci-dessous) pour une part importante de ses investissements.

Deux évènements ont eu une incidence importante sur l'évolution du résultat net :

- ♦ les reprises de provisions exceptionnelles sur les exercices 2014/2015 et 2015/2016 (la fin du litige avec la SPL Oz-Vaujany à la suite de la fin des DSP<sup>64</sup> de ces deux communes a permis la reprise de la provision de 2,4 M€) ;
- ♦ une recette exceptionnelle de 4,59 M€ pendant l'exercice 2015/2016 correspondant à la cession par la SATA de l'ensemble de ses actions dans la SEM Les Outaris<sup>65</sup> à la commune d'Huez.

<sup>64</sup> Un litige financier entre la SATA et la SPL Oz-Vaujany avait entraîné la constitution d'une provision par la SATA qui est devenue sans objet à la suite de l'accord intervenu entre les deux sociétés en 2015 sur la valorisation des biens de retour et des biens de reprise.

<sup>65</sup> La SEM les Outaris a été cédée par la commune d'Huez à la SEMCODA qui lui a demandé de réunir, au préalable, l'ensemble des actions détenues par les actionnaires minoritaires dont faisait partie la SATA.

Tableau 25 : Le résultat net

En k€	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	Variation annuelle moyenne
<b>Résultat d'exploitation</b>	1 440	646	- 237	1 794	3 405	4 138	+ 23,51 %
- Frais financiers nets	321	438	583	486	375	293	- 1,81 %
- Charges exceptionnelles nettes sur opérations de gestion	- 134	- 33	841	40	303	91	
- Charges exceptionnelles nettes sur opérations en capital	22	137	- 4 587	- 105	32	114	
- Dotations nettes sur am. et prov. exceptionnelles	0	- 2 292	- 600	0	- 189	0	
- Participation des salariés	0	29	588	0	0	0	
- Impôt sur les sociétés	- 22	697	1 044	48	720	971	
<b>= Résultat net</b>	1 253	1 669	1 894	1 326	2 164	2 669	+ 16,33 %
<i>en % du produit total</i>	3,4 %	4,8 %	5,3 %	3,7 %	5,7 %	6,6 %	

Source : liasses fiscales, retraitement CRC

### 5.2.3- L'affectation du résultat net

#### 5.2.3.1- Une augmentation des fonds propres par l'affectation majoritaire en report à nouveau

L'affectation du résultat se fait majoritairement au bénéfice du report à nouveau (près des deux tiers du résultat cumulé sur les six derniers exercices).

Chaque année, l'assemblée générale décide une diminution de la réserve distribuable qui est affectée en report à nouveau.

Tableau 26 : Affectation du résultat de 2014 à 2019

En k€	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
résultat net	1 252	1 669	1 894	1 327	2 165	2 668
dividendes	90	90	90	90	152	428
réserve légale	63	83	95	66	108	133
report à nouveau	952	1 269	1 439	1 008	1 234	1 521
réserve distribuable	148	227	270	162	671	586

Source : rapports de gestion SATA

#### 5.2.3.2- Une distribution des dividendes conforme aux règles statutaires

La part du résultat distribuée en dividendes est modeste et concerne principalement les actionnaires privés jusqu'en 2019 année suivant l'acquisition par la commune d'Huez d'actions ouvrant droit au versement de dividendes.

**Tableau 27 : Versement des dividendes (en milliers d'euros) de 2014 à 2020**

Exercice clos le	Dividendes	Date de versement	CDC	Caisse d'épargne	Dexia	Banque Populaire	Crédit agricole	Mairie Huez	Mairie Auris
30/09/2014	90	20/03/2015	42	42	7				
30/09/2015	90	19/03/2016	42	42		3	3		
30/11/2016	90	01/06/2017	42	42		3	3		
30/11/2017	90	12/06/2018	42	42		3	3		
30/11/2018	152	17/05/2019	42	42		3	3	62	
30/11/2019	428	15/07/2020	67	52		14	15	270	10

Source : Rapports SATA

#### 5.2.4- La capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement (CAF) mesure les ressources générées par le cycle d'exploitation de la société qui lui permettant d'assurer son autofinancement. Elle est calculée par soustraction des charges réellement décaissées des recettes réellement encaissées<sup>66</sup>.

La méthode soustractive, à partir de l'EBE, a été retenue pour calculer la CAF<sup>67</sup> de la SATA. De 2013 à 2019, la SATA dégage une CAF brute importante (plus de 20 % des ressources d'exploitation, à l'exception de l'exercice 2015/2016) qui lui permet de couvrir l'annuité en capital de sa dette, en baisse sur la période<sup>68</sup>, et d'autofinancer une partie de ses investissements.

La part de CAF disponible pour le financement des investissements est en croissance de 6,3 % de 2014 à 2019.

**Tableau 28 : La capacité d'autofinancement**

En K€	2 013	2 014	2 015	2 016	2 017	2 018	variation annuelle moyenne
	2 014	2 015	2 016	2 017	2 018	2 019	
Excédent brut d'exploitation	11 377	10 687	11 477	13 291	10 563	14 421	+ 4,86 %
+/- Résultat financier net réel	- 321	- 438	- 583	- 486	- 375	- 293	- 1,81 %
+/- Autres produits/charges réels	- 2 906	- 2 298	- 3 266	- 2 907	- 388	- 3 573	
- Impôt sur les sociétés	- 22	697	1 044	48	720	971	
- Participation des salariés	0	29	588	0	0	0	
= CAF brute	8 172	7 225	5 997	9 850	9 080	9 584	3,24 %
en % des produits de gestion	22 %	21 %	17 %	28 %	24 %	24 %	
- Annuité en capital de la dette	2 920	3 174	3 993	2 712	2 464	2 455	- 3,41 %
= CAF nette ou disponible	5 252	4 051	2 004	7 138	6 616	7 129	+ 6,30 %

Source : liasses fiscales, retraitement CRC

#### 5.2.5- L'analyse du bilan

##### 5.2.5.1- Une augmentation constante des capitaux propres

La SATA connaît une augmentation forte de ses capitaux propres de 2013 à 2019 du

<sup>66</sup> Les recettes (réelles) produites par les cessions (comptes 775/675) ont été exclues du calcul car elles ne sont pas le résultat du cycle d'exploitation. Les transferts de charges (comptes 79) ont été retenus (au cas par cas) uniquement lorsqu'il s'agissait d'encaissements réels.

<sup>67</sup> Une autre méthode (dite additive), à partir du résultat net, peut être utilisée.

<sup>68</sup> La SATA a recouru au crédit-bail pour une part importante de son financement, notamment pour le TCSP. Les charges de crédit-bail (voir 5.2.6.2). Le recours au crédit-bail permet d'éviter l'emprunt et diminue l'EBE du montant de la location.

fait principalement :

- ♦ d'augmentations de capital (comprenant des primes d'émissions importantes) ;
- ♦ de reports à nouveaux importants (représentant les deux tiers du résultat des exercices) ;
- ♦ de résultats d'exercices constamment positifs ;
- ♦ de la constitution de réserves.

La capitalisation de la SATA atteint un niveau élevé avec un ratio d'autonomie financière mesurant la part des capitaux propres dans le total du bilan proche de 50 % en 2019.

**Tableau 29 : Évolution des fonds propres de la SATA de 2013 à 2019**

En k€	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	Variation annuelle moyenne
Capital social	12 669	12 669	12 669	14 190	17 718	17 718	+ 6,94 %
Primes d'émission	2 567	2 567	2 567	4 929	10 733	10 733	+ 33,13 %
Réserve légale (3)	660	723	806	901	967	1 075	+ 10,26 %
Réserves statutaires	272	420	375	497	432	833	+ 25,07 %
Report à nouveau	7 688	8 640	10 181	11 768	13 003	14 507	+ 13,54 %
Résultat de l'exercice	1 252	1 669	1 894	1 327	2 165	2 668	+ 16,33 %
Subvention d'investissement				386	905	858	
<b>TOTAL</b>	<b>25 108</b>	<b>26 688</b>	<b>28 492</b>	<b>33 997</b>	<b>45 924</b>	<b>48 393</b>	<b>+ 14,02 %</b>

Source : liasses fiscales, retraitement CRC

#### 5.2.5.2- La trésorerie

La SATA dispose d'une trésorerie très confortable à partir de l'exercice 2015/2016 (entre 145 et 285 jours de dépenses courantes), surtout qu'elle est constatée en début de saison (30 septembre jusqu'à l'exercice 2014-2015 et 30 novembre pour les exercices suivants).

Ce haut niveau de trésorerie est constaté après les travaux de maintenance des installations souvent réalisés au printemps-été et avant l'encaissement des forfaits de la nouvelle saison même si une part croissante des recettes est issue des paiements en ligne intervenant avant le début de la saison.

**Tableau 30 : Fonds de roulement, besoin en fonds de roulement et trésorerie**

En k€	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
FRNG	- 1 614	2 320	9 602	9 376	13 109	17 214
BFR	- 5 666	- 1 380	- 9 446	- 3 017	686	- 6 449
Trésorerie nette	4 052	3 700	19 048	12 393	12 423	23 663
Trésorerie (fin d'exercice), en nombre de jours de charges courantes	50,2	50,0	248,7	175,7	144,9	284,4

Source : liasses fiscales, retraitement CRC

#### 5.2.6- Les risques hors bilan

##### 5.2.6.1- La santé financière des filiales

Le volume financier limité des filiales de la SATA, de création récente, ne constitue pas un risque important pour sa solidité financière. Il conviendra toutefois de veiller à l'évolution de l'activité de filiale foncière qui devrait se développer selon les décisions des CA de la SATA.

### 5.2.6.2- La politique de crédit-bail

La SATA a choisi de financer les investissements liés aux engins d'entretien des pistes et au transport en commun en site propre (TCSP) par le recours au crédit-bail.

Ce mode de financement (le crédit-bail mobilier) donne à une entreprise la possibilité de louer du matériel (pour une durée souvent comprise entre trois et sept ans). Lorsque le contrat arrive à échéance, le locataire peut soit acquérir le bien, soit le restituer s'il ne lève pas l'option d'achat.

En recourant au financement par crédit-bail pour une part importante de ses investissements (jusqu'à 40 % en 2018/2019) la SATA :

- ♦ évite d'augmenter sa dette ;
- ♦ diminue son EBE ;
- ♦ réduit son résultat fiscal (économie d'impôt sur les sociétés).

**Tableau 31 : Redevances de crédit-bail et dette de 2014 à 2019**

En K€	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Redevances crédit-bail	1 655	2 396	1 165	689	1 074	1 955
Intérêts dette	533	597	715	616	547	447
Annuité en capital dette	2 920	3 174	3 993	2 712	2 464	2 455
Annuité dette	3 453	3 771	4 708	3 328	3 011	2 902
Part crédit-bail/annuité totale*	32 %	39 %	20 %	17 %	26 %	40 %

\*La dette totale est reconstituée en considérant la redevance de crédit-bail comme une annuité de dette

Source : liasses fiscales

### 5.2.7- Conclusion sur la santé financière de la SATA

La situation financière de la SATA est solide de 2013 à 2019 avec des résultats d'exploitation en hausse grâce à un chiffre d'affaires porté par les ressources croissantes issues de l'exploitation des remontées mécaniques.

La société dégage des excédents bruts d'exploitation en croissance de 2013 à 2019 et, avec une politique de provisionnement prudente, un résultat net positif sur toute la période de contrôle.

La capitalisation de la société, renforcée par plusieurs augmentations de capital et par l'affectation en report à nouveau d'une part prépondérante des résultats constamment positifs de 2013 à 2019, lui permet de disposer de moyens importants pour financer son développement.

### 5.3- L'évolution de l'activité de la SATA depuis la fin de l'exercice 2018/2019

Depuis la fin de l'exercice 2018/2019, plusieurs événements importants pour la SATA sont intervenus :

- ♦ l'exercice 2019/2020 confirme les résultats en croissance de la société malgré l'amputation d'un mois de la saison d'hiver ;
- ♦ la crise sanitaire et l'arrêt des remontées mécaniques est venu bouleverser l'activité de la station ;
- ♦ la nouvelle DSP des Deux-Alpes, effective au 1<sup>er</sup> décembre 2020 change radicalement la dimension de la SATA.

### 5.3.1- La confirmation de la croissance de l'activité par les résultats de l'exercice 2019/2020

Malgré les premiers effets de la crise sanitaire sur l'exercice 2019/2020 avec la fermeture anticipée de la saison d'hiver au mois de mars 2020 (perte d'au moins un mois de recettes de la saison hivernale), le résultat de l'exercice 2019/2020 confirme les résultats satisfaisants des exercices précédents avec une baisse modérée des principaux soldes intermédiaires de gestion par rapport à l'exercice 2018/2019.

La croissance de la fréquentation hivernale (hors période confinement) et, dans une moindre mesure, celle de la saison estivale expliquent ces résultats favorables.

**Tableau 32 : Évolution entre 2018/2019 et 2019/2020**

En k€	2018/2019	2019/2020*	Variation annuelle
Chiffre d'affaires total	40 458	36 651	- 9,41 %
Recettes d'exploitation	40 566	38 853	- 4,22 %
Excédent brut d'exploitation	14 421	12 767	- 11,47 %
Résultat d'exploitation	4 137	3 228	- 21,97 %
Résultat net	2 668	2 327	- 12,78 %
* Résultats provisoires			

Source : résultats provisoires 2019/2020 et liasse fiscale, retraitement CRC

#### 5.3.1.1- Les conséquences de la crise sanitaire pour l'activité de la SATA

Comme les recettes provenant de l'exploitation des remontées mécaniques constituent la plus grande partie du chiffre d'affaires, la fermeture de ces équipements à partir du 16 mars 2020 et pour l'intégralité de la saison d'hiver 2020/2021 a entraîné une perte de chiffre d'affaires très importante et des mesures concernant le personnel :

- ♦ CA de 1 313 k€ au 31 mars 2021 (3,8 % du CA réalisé en 2019/2020 sur la même période) ;
- ♦ mesures de chômage partiel pour une partie du personnel.

Une des conséquences de la crise sanitaire et de la fermeture des remontées mécaniques a été la fonte de la trésorerie de la SATA qui s'élevait, avant la crise, à 29 M€. La réduction presque complète du chiffre d'affaires de la société et le décalage dans le versement des aides publiques a conduit à une baisse rapide de cette trésorerie qui n'a pu rester positive que grâce à son niveau de départ important.

**Tableau 33 : Comparaison des CA réalisés sur quatre mois (saison hiver)**

Chiffre d'affaires en k€	SATA	% de CA par rapport à l'exercice précédent
01/12/2020 au 31/03/2021	1 313	3,8 %
01/12/2019 au 31/03/2020	34 365	84,8 %
01/12/2018 au 31/03/2019	40 548	

Source : SATA retraitement CRC

#### 5.3.1.2- Les aides nationales et les mesures spécifiques de la SATA

La SATA a bénéficié de trois types d'aides de nature différentes de la part de l'État :

- ♦ la principale est l'indemnisation qui est accordée pour la perte de recettes occasionnée par la fermeture imposée des remontées mécaniques, à hauteur de 49 % du chiffre d'affaires moyen des années 2017, 2018, 2019. Cette aide sera de 34,5 à 34,7 M€ pour la SATA ;

- ♦ le deuxième type d'aide est l'obtention d'un prêt garanti par l'État (PGE<sup>69</sup>) de 15 M€ (la durée maximale d'amortissement est de sept ans) ;
- ♦ enfin, la SATA a obtenu une exonération de cotisations sociale de 1 M€ pour l'exercice 2020/2021.

En complément de ces aides, la SATA a utilisé les mesures prises pour l'indemnisation du chômage partiel pour limiter les conséquences du passage en activité partielle de 80 % à 90 % de son personnel. La société considère que son reste à charge pour la charge de personnel est de 20 % du total de sa charge salariale du fait :

- ♦ de l'indemnisation à hauteur de 84 % ;
- ♦ du temps de travail sur la base de 38 heures par semaine à la SATA au lieu des 25 heures ;
- ♦ de l'absence de prise en compte des congés payés.

La SATA a compensé les aides nationales par des mesures propres évitant une trop forte érosion de sa trésorerie :

- ♦ un décalage d'une année du remboursement du capital des emprunts et des contrats de crédit-bail a été obtenu de ses créanciers (seuls les intérêts seront payés en 2021) ;
- ♦ un plan d'économie de 8 M€ sur le fonctionnement de la société.

La SATA a souhaité exclure de son programme d'économies plusieurs secteurs :

- ♦ le domaine des ressources humaines avec le maintien de la rémunération des agents et l'essentiel des primes métiers spécifiques conduisant à un reste à charge de 20 % de sa masse salariale ;
- ♦ les dépenses liées à la sécurité ;
- ♦ la promotion des stations auprès des clientèles française et étrangère.

Le plan d'économie de 8 M€ est de nature conjoncturelle et n'a pas vocation, pour l'essentiel, à être pérennisé. Une part importante de ces économies est liée à l'activité très ralentie de la station puisque 4 à 4,5 M€ proviennent du décalage d'une année des grandes inspections sur les remontées mécaniques justifié par l'arrêt pendant la crise sanitaire du fonctionnement de ces équipements.

Le moindre entretien de la station (quatre à six dameuses ont été utilisées sur un parc de 25) a aussi conduit à des baisses de charges ainsi que de la consommation d'électricité et de carburants (poste des fluides).

L'importance de ces économies a cependant été limitée par les incertitudes sur les dates de réouverture des remontées mécaniques plusieurs fois repoussées avant la décision de l'arrêt définitif. La SATA a ainsi préparé à plusieurs reprises la réouverture et engagé des dépenses finalement inutiles.

À ces économies assez largement imposées par l'absence d'activité de la station, la SATA a souhaité ajouter un contrôle plus strict de ses achats en modifiant provisoirement la chaîne de validation des bons de commande qui remonte systématiquement au directeur général. Cette modification a entraîné, selon les dirigeants de la société, des économies substantielles mais n'est pas appelée à perdurer du fait de sa lourdeur de gestion incompatible avec une période d'activité normale de la société.

### *5.3.1.3- La modification des perspectives de chiffre d'affaires*

---

<sup>69</sup> Le prêt garanti par l'État (PGE) est un prêt qu'octroie à une entreprise sa banque habituelle grâce à la garantie qu'apporte l'État sur une partie très significative du prêt.

La durée de la crise sanitaire et les incertitudes sur le retour rapide de la clientèle étrangère amènent la SATA à revoir ses perspectives de chiffres d'affaires sur les prochaines années. La société considère que le retour à une activité similaire à celle constatée avant la crise sanitaire n'est pas envisageable avant trois années et l'exercice 2023/2024.

Cette prospective qui apparaît prudente s'appuie sur plusieurs constats et hypothèses :

- ♦ le retour partiel et progressif de la clientèle étrangère qui représente 43 % du total pour l'Alpe-d'Huez et 60 % pour les Deux-Alpes) ;
- ♦ les habitudes prises par une partie de la clientèle française de fréquenter des stations étrangères restées ouvertes ;
- ♦ la part de clientèle captive (part importante de propriétaires) pour la station de l'Alpe-d'Huez.

Ces perspectives de retour progressif à la pleine activité ont des conséquences sur les investissements prévus dans les différentes DSP.

#### *5.3.1.4- Les conséquences sur l'investissement*

Les lourds programmes d'investissements prévus dans les contrats de DSP (150 M€ pour la seule DSP des Deux-Alpes) ne pourront pas se réaliser selon les calendriers prévus initialement. La SATA travaille sur des avenants aux principaux contrats pour adapter la réalisation des investissements aux fluctuations des ressources.

D'après la direction de la SATA, en l'état actuel de la situation, les programmes d'investissements prévus dans les contrats ne seraient pas remis en cause mais leur calendrier de réalisation doit être revu. Un avenant au contrat de délégation de service public portant sur le domaine skiable des Deux-Alpes a été signé dès juin 2021 afin, notamment, d'intégrer ces ajustements.

#### *5.3.2- Le changement de dimensions de la société avec la nouvelle DSP des Deux-Alpes*

La SATA a obtenu la DSP des Deux-Alpes à partir du 1<sup>er</sup> décembre 2020.

La reprise de cette DSP a conduit la SATA à mandater 51,189 M€ au bénéfice du précédent délégataire, la société Deux-Alpes-Loisirs (filiale de la compagnie des Alpes). Ce versement a été financé par :

- ♦ la trésorerie de la SATA à hauteur de 11 M€ ;
- ♦ de nouveaux emprunts pour 30 M€ ;
- ♦ une augmentation de capital pour le solde.

Le bilan de la SATA est ainsi profondément modifié passant de 100 M€ au 30 novembre 2019 à 143 M€ au 30 novembre 2020 avec :

- ♦ une augmentation de capital importante (entrée au capital des communes des Deux-Alpes et Saint-Christophe-en-Oisans) ;
- ♦ une augmentation des dettes qui passent de 35 M€ à 65,8 M€.

Le chiffre d'affaires de l'exploitation des remontées mécaniques de la station des Deux-Alpes est comparable à celui de l'Alpe-d'Huez et conduit donc à un doublement de la surface financière de la SATA et de ses effectifs.

La SATA, société d'économie mixte à l'origine dédiée à l'exploitation du domaine skiable de la station de l'Alpe-d'Huez et dont l'actionnaire majoritaire demeure la commune d'Huez, entreprend donc une extension importante de son activité au-delà de son domaine

d'intervention initial<sup>70</sup>.

#### **5.4- Conclusion sur l'évolution de la société**

En 2021, la SATA apparaît toujours comme une structure pivot, unique interlocuteur de l'ensemble des communes constituant Alpe-d'Huez Grand Domaine Skiable (AHGDS). La perte de l'exploitation des domaines skiable d'Oz et de Vaujany en 2013 n'a que peu modifié cette situation puisque la SATA continue à commercialiser l'ensemble d'un domaine skiable fortement imbriqué et interdépendant comprenant celui situé sur ces deux communes.

Cette position centrale l'amène à participer de manière active à la définition d'orientations générales concernant l'ensemble de la station. La lecture des procès-verbaux des conseils d'administration montre le rôle stratégique de la SATA dépassant la stricte gestion d'une société anonyme gérant des remontées mécaniques.

L'importance des investissements réalisés sur les territoires des différentes communes en font l'instrument majeur de l'aménagement du territoire de la station au-delà de la seule commune d'Huez.

L'obtention de la concession d'exploitation des remontées mécaniques de la station des Deux-Alpes renforce la position centrale de la SATA dans l'aménagement local en élargissant considérablement son action au-delà du territoire historique.

Le rôle et la place des communes actionnaires dans les organes de direction de la SATA sont des enjeux essentiels afin de leur permettre de conserver un contrôle sur le principal outil d'aménagement de la station.

---

<sup>70</sup> Cette extension a été initiée mais dans une moindre dimension avec la DSP de La Grave.

6- **ANNEXES**6.1- **ANNEXE 1 : Détail de la répartition des principaux types de forfaits « remontées mécaniques »****Tableau 34 : Répartition des quatre principaux types de forfaits de remontées mécaniques (hiver) dans le chiffre d'affaires des remontées mécaniques**

en euros		Répartition BtoC et BtoB				Total BtoC et BtoB		
Saison	Type de forfait	Montant TTC BtoC	Part du CA annuel	Montant TTC BtoB	Part du CA annuel	Somme CA TTC BtoC et BtoB	CA TTC annuel total (tous types de forfaits)	Part du CA annuel
2019/2020	6 JOURS	10 157 434	28 %	7 923 241	22 %	18 080 676	36 497 996	50 %
	JOURNÉE	6 538 892	18 %	727 561	2 %	7 266 453		20 %
	7 JOURS	1 319 520	4 %	1 831 675	5 %	3 151 195		9 %
	SAISON	2 321 399	6 %	396 645	1 %	2 718 044		7 %
2018/2019	6 JOURS	10 718 222	27 %	9 496 861	24 %	20 215 083	40 284 269	50 %
	JOURNÉE	6 615 012	16 %	652 256	2 %	7 267 268		18 %
	7 JOURS	1 441 681	4 %	2 501 090	6 %	3 942 771		10 %
	SAISON	2 130 253	5 %	386 743	1 %	2 516 995		6 %
2017/2018	6 JOURS	10 675 665	28 %	9 688 000	26 %	20 363 664	37 952 198	54 %
	JOURNÉE	6 509 370	17 %	575 823	2 %	7 085 193		19 %
	7 JOURS	1 295 733	3 %	1 784 228	5 %	3 079 961		8 %
	SAISON	2 009 952	5 %	351 373	1 %	2 361 325		6 %
2016/2017	6 JOURS	9 667 906	26 %	10 166 393	28 %	19 834 299	36 489 602	54 %
	JOURNÉE	6 048 436	17 %	506 968	1 %	6 555 404		18 %
	7 JOURS	1 264 620	3 %	1 953 992	5 %	3 218 612		9 %
	SAISON	2 009 289	6 %	353 464	1 %	2 362 753		6 %
2015/2016	6 JOURS	9 373 151	25 %	10 761 266	29 %	20 134 417	37 174 318	54 %
	JOURNÉE	6 154 496	17 %	525 808	1 %	6 680 304		18 %
	7 JOURS	1 483 803	4 %	2 054 740	6 %	3 538 543		10 %
	SAISON	1 991 282	5 %	338 874	1 %	2 330 156		6 %

Source : CRC, d'après les données de la SATA



Les publications de la chambre régionale des comptes  
Auvergne-Rhône-Alpes  
sont disponibles sur le site :  
<https://www.ccomptes.fr/fr/crc-auvergne-rhone-alpes>

**Chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes**

124-126 boulevard Vivier Merle

CS 23624

69503 LYON Cedex 03

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