



Lyon, le 10 septembre 2019

**La présidente**

N° D192159

**Recommandée avec A.R.**

**Réf.** : ma lettre n° D191892 du 26 juillet 2019

**P.J.** : 1

Monsieur le Directeur général,

Par lettre citée en référence, je vous ai communiqué le rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes concernant la gestion de la « Régie Remontées Mécaniques Chamrousse », au cours des exercices 2012 à 2017. Celui-ci a également été communiqué, pour ce qui le concerne, à votre prédécesseur.

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

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

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

**Monsieur Frédéric GEROMIN**

Directeur de la « Régie Remontées Mécaniques  
Chamrousse »  
62, place de Belledonne  
38410 CHAMROUSSE

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

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

**Marie-Christine Dokhélar**



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES  
ET SA RÉPONSE

RÉGIE REMONTÉES MÉCANIQUES  
CHAMROUSSE  
(Département de l'Isère)

Exercices 2012 à 2017

Observations définitives  
délibérées le 9 juillet 2019

## SOMMAIRE

<b>SYNTHESE</b> .....	<b>3</b>
<b>RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>4</b>
<b>2- PRESENTATION DE LA COMMUNE DE RATTACHEMENT</b> .....	<b>6</b>
<b>3- PRESENTATION DE LA STATION</b> .....	<b>6</b>
<b>3.1- L'histoire de la station</b> .....	<b>6</b>
<b>4- LE TERRITOIRE</b> .....	<b>7</b>
<b>5- PRESENTATION DE LA REGIE</b> .....	<b>7</b>
<b>5.1- Les statuts</b> .....	<b>7</b>
<b>5.2- Gouvernance</b> .....	<b>8</b>
<b>5.3- Compétences</b> .....	<b>8</b>
<b>5.4- Les ressources humaines</b> .....	<b>9</b>
5.4.1- L'évolution des effectifs .....	9
5.4.2- Le temps de travail.....	9
5.4.3- Les rémunérations .....	10
5.4.4- L'évaluation des personnels.....	11
5.4.5- La formation.....	11
5.4.6- Les avantages en nature .....	11
5.4.7- La rémunération du directeur.....	12
<b>5.5- La commande publique</b> .....	<b>12</b>
<b>5.6- Le respect des obligations fixées par les statuts</b> .....	<b>13</b>
5.6.1- L'information du conseil d'administration .....	13
5.6.2- Le suivi de l'actif .....	14
5.6.3- Conclusion sur la présentation de la régie .....	14
<b>6- LA POLITIQUE DE DEVELOPPEMENT DU DOMAINE SKIABLE</b> .....	<b>14</b>
<b>6.1- La stratégie</b> .....	<b>14</b>
<b>6.2- Les investissements</b> .....	<b>15</b>
6.2.1- La préparation des grands projets .....	15
6.2.2- Les choix stratégiques pour l'avenir .....	16
<b>6.3- L'entretien des remontées mécaniques</b> .....	<b>17</b>
<b>6.4- La gestion des droits de passage</b> .....	<b>17</b>
<b>6.5- La tarification des forfaits</b> .....	<b>17</b>
6.5.1- Les tarifs « grand public » .....	17
6.5.2- Les tarifs accordés à des opérateurs et intermédiaires .....	18
6.5.3- Les réductions et gratuités .....	18
<b>6.6- La fréquentation de la station</b> .....	<b>20</b>
<b>6.7- Les prestations autres que la gestion des remontées mécaniques</b> .....	<b>20</b>
6.7.1- Les secours sur piste .....	20
6.7.2- Le déneigement de la voirie et l'entretien d'espaces verts de la commune .....	21
<b>6.8- L'information du conseil d'administration</b> .....	<b>22</b>
<b>6.9- La régularité budgétaire</b> .....	<b>22</b>
6.9.1- La qualité de la prévision budgétaire .....	22
6.9.2- Le vote du budget, la reprise et l'affectation du résultat.....	22
6.9.3- La tenue de la comptabilité .....	26
6.9.4- Les imputations comptables.....	27
<b>7- LA SITUATION FINANCIERE</b> .....	<b>27</b>
<b>7.1- La formation de la capacité d'autofinancement brute</b> .....	<b>27</b>
<b>7.2- Le financement des investissements</b> .....	<b>28</b>
<b>7.3- L'endettement</b> .....	<b>29</b>
7.3.1- L'encours de dette apparent .....	29
7.3.2- La capacité de désendettement.....	30
7.3.3- L'encours de dettes réel .....	30
<b>7.4- La situation bilancielle</b> .....	<b>31</b>
<b>7.5- Conclusion sur l'analyse financière</b> .....	<b>32</b>

## SYNTHESE

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 régie remontées mécaniques Chamrousse pour les exercices 2012 à 2017.

La régie a été créée en octobre 2007 pour poursuivre l'exploitation des remontées mécaniques après la mise en liquidation judiciaire de la société « Transmontagne » qui les exploitait sous la forme d'une délégation de service public. La station compte 90 kms de pistes dont six pistes noires.

Les agents bénéficient de rémunérations importantes, en application de l'accord d'entreprise conclu au sein de « Transmontagne », maintenu au moment de la création de la régie.

Le suivi de la commande publique doit être amélioré afin de connaître l'intégralité des marchés passés et leurs coûts.

L'information du conseil d'administration est insuffisante : celui-ci ne dispose que de tableaux annuels récapitulatifs de l'activité sans aucune analyse des statistiques produites.

Le conseil d'administration n'a pas adopté de stratégie de développement ou de plan pluriannuel d'investissement, alors que le développement de la régie devrait s'inscrire dans les projets de rénovation urbaine engagés par la commune. Les derniers investissements importants, notamment celui de Casserousse, n'ont pas fait l'objet d'un débat au sein du conseil d'administration.

La politique de gratuité des forfaits doit être revue ; tout particulièrement, l'attribution de forfaits gratuits aux membres du conseil d'administration doit être supprimée.

L'organisation des secours sur piste doit faire l'objet d'une convention avec la commune et les services rendus doivent lui être facturés. De même, il est nécessaire d'établir, pour les prestations de déneigement et d'entretien des espaces verts de la commune, une convention qui prenne en considération la totalité des prestations et une facturation correspondante.

Le vote du budget fait l'objet de dysfonctionnements graves, particulièrement en raison de l'inscription de recettes surestimées qui a fait apparaître un équilibre des comptes insincère. Les comptes administratifs pris en considération par les services de la régie sont différents de ceux qui ont été adoptés par le conseil d'administration.

La situation financière est préoccupante. L'exploitation de la régie est systématiquement déficitaire. La capacité d'autofinancement brute ne représente que 4,5 % à 7,8 % du produit total alors que le ratio habituel est de 15 %. Les dépenses d'équipement, qui se sont élevées à 12,6 M€ au cours de la période sous revue, ont été essentiellement financées par l'emprunt. Par conséquent, la capacité de désendettement, dont le plafond est fixé à 12 années pour les communes, est, pour la régie, de 35,3 années en 2017, alors même que l'encours réel de dette devrait être augmenté de 1,2 M€ de crédit-bail ou de location-vente.

Compte tenu de la difficulté à augmenter les ressources tirées de l'activité des remontées mécaniques, le retour à l'équilibre nécessitera un effort important de maîtrise des dépenses de fonctionnement et notamment des charges de personnel, et probablement aussi, une contribution significative de la part de la commune.

## RECOMMANDATIONS

**Recommandation n° 1** : cesser l'inscription de recettes fictives au budget primitif.

**Recommandation n° 2** : améliorer la qualité des documents budgétaires.

**Recommandation n° 3** : mettre en place un programme d'assainissement financier pour rétablir l'équilibre de l'exploitation en agissant sur les charges et les produits.

**Recommandation n° 4** : définir une stratégie de développement et d'investissement, compatible avec les capacités financières de la régie et cohérent avec les programmes de rénovation urbaine développés par la commune.

**Recommandation n° 5** : supprimer la gratuité des forfaits aux membres du conseil d'administration.

**Recommandation n° 6** : améliorer l'information du conseil d'administration.

**Recommandation n° 7** : en matière de commande publique, établir une liste des besoins, une liste des marchés passés et conserver toutes les informations permettant d'assurer le respect de la réglementation, notamment les procédures à employer en fonction des seuils et la qualité de la mise en concurrence.

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 « Régie Remontées Mécaniques Chamrousse » pour les exercices 2012 à 2017, en veillant à intégrer, autant que possible, les données les plus récentes.

Le contrôle a été engagé par lettre du 14 novembre 2018, adressée à M. Frédéric Géromin, directeur général de la régie depuis le 28 février 2018. Son prédécesseur sur la période contrôlée a également été informé : M. Daniel Leyssieux, par courrier du même jour.

Les investigations ont porté plus particulièrement sur les points suivants :

- ♦ la gouvernance ;
- ♦ l'aménagement et l'exploitation du domaine skiable et le suivi de l'activité (notamment la fréquentation, la tarification, la prise en compte de l'environnement) ;
- ♦ la fiabilité des comptes ;
- ♦ la gestion interne ;
- ♦ la gestion des projets immobiliers.

L'entretien prévu par l'article L. 243-1 al.1 du code des juridictions financières a eu lieu le 10 décembre 2018 avec M. Frédéric Géromin. Il a également eu lieu avec M. Daniel Leyssieux le même jour.

Lors de sa séance du 21 janvier 2019, la chambre a formulé des observations provisoires qui ont été adressées le 11 mars 2019 à MM. Géromin, Leyssieux et Portier.

Après avoir examiné les réponses écrites et procédé aux auditions demandées, la chambre, lors de sa séance du 9 juillet 2019, a arrêté les observations définitives reproduites ci-après.

## 1- PRESENTATION DE LA COMMUNE DE RATTACHEMENT

La commune de Chamrousse a été créée par arrêté préfectoral du 17 février 1989, à partir de portions de territoire des communes de Saint-Martin-d'Uriage, Séchilienne et Vaulnaveys-le-Haut.

Cette création a fait suite à un syndicat qui regroupait les trois communes de ce territoire pour gérer les réseaux et les équipements en vue des jeux olympiques de 1968. La station est située dans le massif de Belledonne, au-dessus de la vallée du Grésivaudan et de l'agglomération grenobloise. La population est passée de 718 habitants en 1968 à 473 en 2018<sup>1</sup>. La commune s'étend sur 1 330 hectares.

La commune a prévu, à son budget primitif pour 2018, des dépenses de 6,4 M€ pour le fonctionnement et 4,5 M€ pour l'investissement pour le budget principal.

## 2- PRESENTATION DE LA STATION

### 2.1- L'histoire de la station

Le premier chalet de Chamrousse a été construit en 1863<sup>2</sup> et les premières descentes à ski ont été effectuées en 1878. En 1949 a été construit le remonte-pente du Recoin et, en 1952, le téléphérique de la Croix-de-Chamrousse.

L'exploitation des remontées mécaniques avait été confiée en 1950 par le département de l'Isère à la société d'aménagement de Chamrousse (SAC), devenue Chamrousse Développement. Une convention de délégation de service public (DSP) avait été signée le 28 juillet 1981 entre la SAC et le département de l'Isère, alors autorité organisatrice des services de remontées mécaniques. Par convention du 29 février 2000 entre le département et la commune, celle-ci a été érigée en autorité organisatrice de la station et, à ce titre, subrogée dans les droits et obligations du département.

Le 2 octobre 2007<sup>3</sup>, le tribunal de commerce de Lyon a prononcé la liquidation du groupe « Transmontagne » auquel appartenait la société Chamrousse Développement. Le 16 du même mois, le conseil municipal a décidé la création d'une régie personnalisée dotée de l'autonomie financière pour reprendre le contrôle des remontées mécaniques, dont les statuts ont été adoptés par délibération n° 1 du 22 octobre 2007 du conseil municipal de Chamrousse. Ces statuts ont été modifiés le 18 août 2014 et le 22 octobre 2017 afin d'étendre le périmètre des missions confiées à la régie.

La régie a repris le personnel (18 permanents et 130 saisonniers) ainsi que les 10 M€ d'emprunts en cours contractés par la société délégataire et les engins de remontée mécanique acquis sous la forme de crédit-bail. Il a également été nécessaire de rajeunir le parc des remontées mécaniques et d'acquérir de nouveaux engins de neige de culture, le tout

---

<sup>1</sup> Source INSEE d'après Ville.data.com : « L'ensemble des données concernant Nombre d'habitants Chamrousse 38 combien de personnes présentées sur [ville.data](#) sont librement reproductibles et réutilisables que ce soit pour une utilisation privée ou professionnelle, nous **vous remercions cependant de faire un lien vers notre site** ou d'être cité (source : [Ville-data.com](#)). »

<sup>2</sup> Le Père Tasse, fondateur à la Roche-Béranger d'un chalet-fromagerie-restaurant réputé à l'époque.

<sup>3</sup> La plupart des informations contenues dans cette partie proviennent du journal municipal de juillet 2013. [https://www.mairiechamrousse.com/images/pdf/publications/journal\\_13\\_2013-07.pdf](https://www.mairiechamrousse.com/images/pdf/publications/journal_13_2013-07.pdf) .



représentant un investissement de 20 M€. La régie a reçu de la commune une dotation initiale au titre de l'article R. 2223-13 du CGCT, constituée du garage du Schuss et représentant une valeur estimée à 125 k€.

Le parc de remontées mécaniques est passé de 26 à 18 engins, mais les nouveaux appareils sont dotés d'une capacité de débit supérieure à celle des anciens, ce qui a permis de réduire le temps d'attente des skieurs.

La politique tarifaire a été simplifiée et adaptée à la clientèle et notamment aux familles. Le chiffre d'affaires de la régie est passé de 7 M€ en 2006 à 10 M€ en 2012. Selon le directeur de la régie, cette augmentation résulte essentiellement de l'augmentation du nombre de journées skieur.

### **3- LE TERRITOIRE**

La station a été construite sur un plateau en partie couvert par une forêt surplombant Grenoble. Son point culminant est la Croix-de-Chamrousse, à 2 250 mètres d'altitude. Elle est répartie en quatre secteurs : Chamrousse 1650 « Le Recoin », Chamrousse 1750 « Roche-Béranger », Chamrousse 1700 « Bachat-Bouloud » et Chamrousse 1600 « Plateau de l'Arselle ». La station est équipée d'une patinoire.

Aujourd'hui, la station comprend 90 kms de pistes dont six pistes noires.

En 1968, la commune a accueilli six épreuves des jeux olympiques d'hiver de Grenoble. Des étapes du Tour de France y ont été organisées en 2001<sup>4</sup> et en 2014<sup>5</sup>.

La station ne comprend pas de camping et compte un seul hôtel, non classé, qui propose 15 chambres. En revanche, une résidence de tourisme dispose de 2 402 lits<sup>6</sup>.

### **4- PRESENTATION DE LA REGIE**

#### **4.1- Les statuts**

Le contenu des statuts est limitativement encadré par les articles R. 2221-4 et suivants du code générale des collectivités territoriales (CGCT). Ils fixent notamment :

- les règles générales d'organisation et de fonctionnement du conseil d'administration et les modalités de quorum ;
- le nombre de membres du conseil, qui ne peut être inférieur à trois ;
- les catégories de personnes parmi lesquelles sont choisies celles d'entre elles n'appartenant pas au conseil municipal ;
- la durée de fonction des membres ainsi que la durée du mandat du président et du ou des vice-présidents du conseil. Ces durées ne peuvent excéder celle du mandat municipal ;
- les modalités de renouvellement.

S'agissant d'une régie à personnalité morale et à autonomie financière, les statuts auraient dû être accompagnés d'un cahier des charges appelé « contrat d'objectif » ou encore « de performance », ce qui n'a pas été fait.

---

<sup>4</sup> Grenoble-Chamrousse, étape remportée par Lance Armstrong, qui fut disqualifié par la suite.

<sup>5</sup> Saint-Etienne-Chamrousse, remportée par le coureur italien Vincenzo Nibali.

<sup>6</sup> Source INSEE, citée plus haut.

Conformément à l'article 3 des statuts, le conseil d'administration est formé d'au moins cinq et au maximum huit membres. Il est précisé dans ce même article que quatre membres sont issus du conseil municipal et un est choisi en fonction des compétences et de l'intérêt qu'il porte au service public des remontées mécaniques de la station de Chamrousse.

La chambre recommande à l'ordonnateur de faire réviser cet article afin que l'origine des membres du conseil d'administration soit précisée dans le cas où le nombre en est supérieur à quatre, ainsi que pour préciser le mode de désignation du ou des membres non issus du conseil municipal.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'ordonnateur indique qu'il va proposer de modifier les statuts et d'élaborer un cahier des charges.

#### **4.2- Gouvernance**

La régie est dirigée par un conseil d'administration. Celui-ci a été présidé par le maire de la commune, M. Jacques Guillot, depuis la création de la régie en octobre 2007 jusqu'en avril 2014, puis M. Philippe Cordon, maire, à partir d'avril 2014. Le 4 avril 2018, celui-ci s'est retiré et M. Nano Pourtier a été élu président du conseil d'administration.

Le directeur<sup>7</sup>, ordonnateur, a été M. Daniel Leyssieux depuis la création de la régie, puis M. Frédéric Géromin depuis le 28 février 2018, date du départ à la retraite de M. Leyssieux. M. Géromin, qui était directeur adjoint depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2015, avait été recruté le 11 octobre 1993 au poste d'employé au service des pistes de la société d'aménagement de Chamrousse, pour ensuite progresser au sein de la régie.

Les fonctions de comptable public sont assurées par le trésorier de Domène.

#### **4.3- Compétences**

L'article 2 des statuts de 2017 stipule que les compétences de la régie sont les suivantes :

- ♦ gestion, exploitation et entretien des équipements de remontées mécaniques de la station ;
- ♦ gestion et exploitation du réseau des remontées mécaniques ;
- ♦ exploitation et entretien des pistes de ski alpin et des installations de neige de culture ;
- ♦ exploitation et entretien des pistes de ski nordique ;
- ♦ investissements pour le remplacement ou la construction des remontées mécaniques, la création de pistes nouvelles et l'extension du réseau d'enneigement de culture ;
- ♦ mise en œuvre matérielle des secours sur les domaines skiables alpin et nordique ;
- ♦ exploitation d'activités en dehors de la période hivernale ainsi qu'éventuellement mise en œuvre matérielle des secours sur ces pistes à ces occasions ;
- ♦ exploitation des ouvrages, installations et bâtiments techniques annexes ou connexes ;
- ♦ gestion et exploitation d'établissements de loisirs, et construction d'équipements de tourisme ;
- ♦ déneigement sur le territoire de la commune ;
- ♦ gestion et entretien des espaces verts sur le territoire de la commune ;
- ♦ gestion de restaurants d'altitude sur le site de la station appartenant à la commune et mis à disposition de la régie ainsi que le financement, la conception et l'édition des supports nécessaires à son activité et à la participation aux campagnes de promotion et de communication.

---

<sup>7</sup> L'article L. 2221-10 du CGCT dispose que les régies dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière sont dirigées par un « directeur » et non pas un « directeur général » comme inscrit à l'organigramme de l'établissement.

En ce qui concerne la dernière de ces compétences, si la régie a bien exploité le restaurant pendant un an, celui-ci a été confié, par la commune, en gestion à la société Saintonce puis à la société 3A.

Il apparaît ainsi que la régie est compétente non seulement pour la gestion des remontées mécaniques, mais également pour assurer la promotion de la station, assurer le déneigement des voiries de la commune et l'entretien des espaces verts.

#### 4.4- Les ressources humaines

A l'origine, la régie avait repris la plupart des agents de la société privée préexistante. Aujourd'hui, d'autres agents ont été recrutés mais qui relèvent toujours du droit privé et de la convention collective nationale des remontées mécaniques et des domaines skiables<sup>8</sup>.

**Tableau 1 : Organigramme de l'encadrement de la régie**

Service	Responsable	Adjoint	Missions
Pistes	Chef des pistes	Adjoint aux pistes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sécurité des pistes (alpin et nordique)</li> <li>- Snowpark</li> <li>- Damage</li> <li>- Nivoculture</li> <li>- Garage</li> </ul>
Remontées mécaniques	Chef d'exploitation	Responsable d'exploitation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exploitation et maintenance des remontées mécaniques</li> </ul>
Ventes	Chef des ventes		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventes en caisse</li> <li>- Ventes en ligne</li> <li>- Clients en compte</li> <li>- Luge-park</li> </ul>
Administration	Directeur	Responsable administrative Responsable comptable Responsable qualité, sécurité et environnement Assistante de direction	

Source : Régie Chamrousse remontées mécaniques

La gestion des ressources humaines est assurée par deux agents qui sont assistés par un cabinet privé chargé de l'établissement des fiches de paie.

La régie dispose d'un règlement intérieur établi le 7 décembre 2011.

##### 4.4.1- L'évolution des effectifs

La régie compte 25 agents permanents, tous à temps plein, et environ 116 agents saisonniers dont un seul n'est pas à temps plein. Les effectifs des saisonniers sont variables d'une année à l'autre, en fonction des caractéristiques de la saison (climat, affluence).

##### 4.4.2- Le temps de travail

Le temps de travail annuel est celui défini par l'accord d'entreprise conclu le 1<sup>er</sup> mars 2013 et établi en suivant les recommandations de « Domaines skiables de France »<sup>9</sup>.

Cet accord définit, aux articles 4/T2 et 7/T5, les conditions de versement des heures supplémentaires. Selon les années, les heures supplémentaires versées représentent 1 à 2 % de la masse salariale totale. Cette proportion est en croissance régulière. En volume, les

<sup>8</sup> Convention collective du 15 mai 1968, étendue par arrêté du 3 février 1971.

<sup>9</sup> Fédération des entreprises responsables de l'exploitation, de l'entretien et du développement des stations de ski. Elle assure notamment une veille juridique et technique, ainsi qu'un suivi statistique et économique.

heures supplémentaires sont essentiellement effectuées par les agents des remontées mécaniques et des pistes, mais la répartition varie de manière significative d'un exercice à l'autre.

Les données sur l'absentéisme, produites par la régie, ne font pas apparaître de tendance sur la période.

**Tableau 2 : Absentéisme**

	Maladie	Accident du travail et maladie professionnelle	TOTAL	Effectifs en ETP	Taux absentéisme compressible <sup>10</sup>	Nb de jours moyen par agent en maladie <sup>11</sup>
<b>2012</b>	154	365	<b>519</b>	68,81	7,54	14,03
<b>2013</b>	138	175	<b>313</b>	62,37	5,02	7,83
<b>2014</b>	98	649	<b>747</b>	60,97	12,25	23,34
<b>2015</b>	114	142	<b>256</b>	62,93	4,07	12,80
<b>2016</b>	273	527	<b>800</b>	61,91	12,92	22,86

Source : Régie Chamrousse remontées mécaniques.

#### 4.4.3- Les rémunérations

##### 4.4.3.1- Le cadre conventionnel des rémunérations

Les rémunérations sont fixées conformément à l'accord d'entreprise du 1<sup>er</sup> mars 2013 (mentionné ci-dessus) à partir des stipulations de la convention collective nationale des remontées mécaniques et domaines skiables du 15 mai 1968<sup>12</sup>.

L'accord d'entreprise a été négocié dans le prolongement de celui conclu entre la société privée concessionnaire de la DSP et la représentation syndicale. En ce qui concerne les rémunérations, cet accord prévoit :

- un treizième mois ;
- une prime de panier ;
- des majorations sur le niveau de rémunération de base ;
- diverses primes telles que la fin de saison, le déplacement, les langues étrangères, l'équipement, le logement, l'ancienneté ;
- une prime d'intéressement, dont les modalités de calcul ne sont pas précisées à la convention mais qui correspond traditionnellement à un pourcentage du chiffre d'affaires.

L'examen des bulletins de paie de décembre 2017 fait apparaître que l'application de ce cadre conventionnel donne lieu à la liquidation de rémunérations dont certaines sont élevées mais conformes à la convention collective, ce qui pourrait être mis en regard des capacités financières limitées de la régie.

##### 4.4.3.2- La prime d'intéressement

L'accord d'entreprise et ses avenants 1 et 2 prévoient le versement d'une prime d'intéressement l'hiver et une autre l'été, en rapport avec le chiffre d'affaires (pourcentage des recettes brutes de la vente des titres de transport des remontées mécaniques, hors taxe et de la vente des droits d'entrée au domaine nordique, déduction faite des redevances reversées aux collectivités et associations).

<sup>10</sup> Nb jours arrêt/ETP.

<sup>11</sup> Nb jours arrêt/nb d'arrêts maladie + accidents de travail + maladies professionnelles.

<sup>12</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/affichIDCC.do?idConvention=KALICONT000005635642>.

En 2017, la prime d'intéressement hiver (2,24 % des recettes brutes HT de la vente des titres de transport) a représenté un coût total de 161 k€, en application de l'accord d'entreprise.

La prime est attribuée en fonction du temps de présence de l'agent au cours de l'exercice.

Les agents à temps plein ont perçu chacun 2 028,50 € de prime d'intéressement en 2017.

#### 4.4.3.3- *La prime de treizième mois*

En 2017, la prime de treizième mois a représenté un coût de 82 k€ pour les permanents et de 41 k€ pour les saisonniers. 25 agents ont bénéficié de primes supérieures à 2 000 € en 2017, dont trois étaient comprises entre 4 000 et 6 000 € et deux étaient supérieures à 6 000 €.

L'article 6/T4 de l'accord d'entreprise stipule que le treizième mois versé aux agents permanents est calculé en prenant en compte le salaire conventionnel de base, auquel sont ajoutés le complément différentiel société, le complément différentiel à régulariser et l'ancienneté au mois de décembre.

La chambre constate que les deux primes de treizième mois les plus élevées versées en 2017, respectivement 6 084,52 € et 6 981,98 €, ont représenté 127 % et 140 % des salaires versés aux deux agents concernés.

#### 4.4.3.4- *La prime d'ancienneté*

La prime d'ancienneté est liquidée chaque mois. En 2017, son montant total a représenté 121 k€ pour les permanents et 41 k€ pour les saisonniers.

Cette prime, prévue par les articles 22 et 22 bis de la convention collective et précisée dans l'accord d'entreprise de 2013 aux articles 9 et 10/T5, est un pourcentage du salaire minimum conventionnel. Les fiches de paie de 2017 indiquent la base dans la colonne du taux et le taux applicable.

#### 4.4.4- L'évaluation des personnels

Les services de la régie organisent des entretiens tous les deux ans pour la performance et pour l'entretien professionnel. Les nouveaux agents bénéficient d'un entretien « de saison » à la fin de leur première saison.

#### 4.4.5- La formation

La régie établit chaque année un plan de formation, portant sur des thèmes spécifiques, tels que le comportement vis-à-vis de la clientèle ou la lutte contre les comportements addictifs.

#### 4.4.6- Les avantages en nature

Plusieurs cadres de la régie disposent d'un véhicule de service. La chambre recommande à l'institution un contrôle kilométrique et des consommations de carburant afin de s'assurer que ces véhicules sont bien utilisés pour le service exclusivement.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'ordonnateur indique l'existence d'un logiciel carburants et celle d'un dispositif déclaratif d'approvisionnement en carburant à la pompe de la régie.

Le chef d'exploitation perçoit une indemnité compensatrice de logement mensuelle de 517 €, conformément à l'avenant à son contrat de travail signé le 1<sup>er</sup> mai 2010.

Le chef de sécurité des pistes bénéficie depuis le 1<sup>er</sup> juin 2015 d'un « complémentaire différentiel » d'un montant de 738 € bruts, indexé sur la grille des salaires horaires minimaux professionnels garantis, définie par Domaines Skiabiles de France.

#### 4.4.7- La rémunération du directeur

Le directeur a été recruté au moyen d'un contrat de droit privé. Or la jurisprudence (CE, 8 mars 1957, Jalenques de Labeau) rappelle que le directeur d'un EPIC doit être un fonctionnaire ou un agent contractuel de droit public. La chambre recommande donc que ce contrat soit revu en conséquence.

Par ailleurs, le montant de sa rémunération aurait dû être fixé par le conseil municipal de Chamrousse en prenant en compte « principalement la rémunération accordée à l'agent titulaire occupant normalement cet emploi et, à titre accessoire, d'autres éléments tels que la nature des fonctions exercées, le niveau de diplôme et l'expérience professionnelle de l'agent non titulaire recruté » (CE, 29 avril 2014, n° 355671). Le montant maximum de rémunération ne saurait excéder celui dont bénéficierait un agent de l'État placé dans des conditions similaires, en application du principe de parité prévu par l'article 88 de la loi du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale<sup>13</sup>. La chambre constate que la régie n'a pas procédé à cette comparaison.

Le directeur bénéficie d'une voiture de fonction, bien que l'article 5 de son contrat de travail initial, établi en sa qualité de chef de service des pistes, non daté mais conclu pour commencer le 17 octobre 2007, stipulait qu'il bénéficiait d'une voiture de service uniquement.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'ordonnateur indique régulariser la situation soit en modifiant le contrat du directeur, soit en modifiant le mode d'exploitation des remontées mécaniques, permettant à la situation actuelle du directeur d'être régularisée de fait.

#### 4.5- La commande publique

Au cours de la période sous revue, la régie a passé des marchés pour un montant total qui n'a pu être établi.

En effet, si les marchés sont bien publiés lors de la procédure de passation sur le site AWS<sup>14</sup>, la régie n'est pas en capacité de fournir une liste exhaustive des marchés passés et du coût total de chaque marché car les marchés de fonctionnement ne sont pas enregistrés dans le logiciel comme des marchés. Ainsi, au moment du paiement, les factures sont traitées isolément sans être rattachées à un marché. Les marchés d'investissement sont bien suivis en tant que marchés mais la fiche créée dans le logiciel n'est pas systématiquement renseignée.

L'absence de suivi des marchés et de leurs montants est une grave carence de gestion, qui, de plus, empêche la chambre de s'assurer que les règles de mise en concurrence et de suivi des marchés ont été respectées.

Les cahiers des charges des commandes sont définis par le chef d'exploitation et le directeur. Un agent des services administratifs de la régie est responsable du bon déroulement des procédures, sauf pour les commandes inférieures à 90 000 € qui sont réalisées directement par les responsables de service après avoir consulté des devis. La régie ne dispose d'aucun guide de procédure de la commande publique.

<sup>13</sup> Source : réponse du ministère de l'intérieur, JO du Sénat du 27 août 2015, page 2025.

<sup>14</sup> Avenue-Web Systèmes « AWS Achats » : éditeur spécialisé en dématérialisation des marchés.

L'examen du respect des règles de procédure des marchés suivants n'a révélé aucune anomalie, dans la limite des éléments disponibles :

- restructuration du domaine skiable –aménagement du secteur de Casserousse de 2016 ;
- éclairage de la piste du « snow park » de 2016.

Les marchés d'investissement disposent d'un numéro de marché qui permet d'en suivre l'exécution de manière spécifique. En revanche, les marchés de fonctionnement n'étant pas suivis comme des marchés, le seul suivi possible pour ces marchés réside dans la comptabilité d'engagement.

La chambre recommande à l'ordonnateur de constituer une liste des marchés aussi bien en fonctionnement qu'en investissement, de procéder au recensement des besoins et d'établir les documents permettant de respecter les règles relatives aux seuils de mise en concurrence.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'ordonnateur indique entreprendre une réorganisation de la commande publique pour mettre ses procédures en conformité avec la réglementation, avec notamment l'élaboration d'un répertoire des marchés publics. La régie bénéficie désormais du concours d'un conseil extérieur.

#### **4.6- Le respect des obligations fixées par les statuts**

##### **4.6.1- L'information du conseil d'administration**

Les statuts stipulent dans leur article 10, que « (...) le directeur informe le conseil d'administration du fonctionnement de la régie. Il lui rend compte notamment, dès sa prochaine réunion, de la passation des contrats, à l'exception de ceux dont le montant est inférieur à une somme fixée par le conseil, ainsi que des engagements, nominations, révocations ou licenciements ».

Or, le directeur de la régie ne présente, à l'occasion de la réunion du conseil d'administration, qu'une série de tableaux statistiques sur le chiffre d'affaires et la fréquentation par activité sportive, par secteur géographique et par période de l'année. Ces tableaux ne sont assortis d'aucun commentaire ni explication sur les variations constatées, et d'aucune proposition d'orientation stratégique issue des enseignements de ces tableaux.

De même, la régie ne dispose d'aucune information relative au profil et à la satisfaction des clients.

Aucune information n'est donnée au conseil d'administration quant à l'état des engins de remontées mécaniques. En revanche, le directeur de la régie dispose de tableaux présentant la programmation des visites et interventions à prévoir sur les engins de remontées mécaniques ainsi que le coût prévisionnel de ces interventions.

La chambre recommande à l'ordonnateur de produire chaque année un véritable bilan d'activité faisant apparaître une analyse critique de la saison passée et des propositions de dispositions à prendre pour améliorer la qualité du service rendu ainsi que la rentabilité de la régie.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'ordonnateur indique rendre désormais plus formel le mode de fonctionnement, avec une nouvelle procédure de convocation, et d'information des élus et l'élaboration prochaine d'un rapport d'activités de la régie, au-delà de la simple information sur les comptes et d'une présentation powerpoint de l'activité qui étaient effectuées jusqu'à présent.

#### 4.6.2- Le suivi de l'actif

L'article 2 des statuts de la régie, dispose que celle-ci a pour compétence « *la gestion, l'exploitation et l'entretien des équipements de remontées mécaniques de la station de Chamrousse...* » et l'article précise « *le conseil d'administration délibère sur toutes les questions intéressant le fonctionnement de la régie. Il décide les acquisitions, aliénations et prises en location de biens immobiliers, ainsi que les mises en location de biens mobiliers et immobiliers qui appartiennent à la régie.* »

Les engins de remontées mécaniques repris par la commune lors de la liquidation de la société Transmontagne sont toujours la propriété de la commune mais ne sont pas retracés dans son actif. Certains biens ont été remplacés, mais la liste initiale fournie par la commune n'a pas été actualisée.

Un garage pour une dameuse, dont la valeur a été estimée à 125 k€, a été reçu en dotation de la commune au moment de la création de la régie. Cette affectation figure bien dans les comptes de la régie (C/2238) et de la commune (c/243).

Les amortissements s'effectuent au prorata temporis, mais les écritures d'amortissement sont passées en cours d'année au lieu du 31 décembre de l'exercice concerné. Par conséquent, les biens acquis après la comptabilisation des écritures d'amortissement ne sont pas amortis sur l'exercice.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'ordonnateur s'engage à réviser les modalités d'amortissement des biens de la régie.

#### 4.6.3- Conclusion sur la présentation de la régie

La chambre constate que l'accord d'entreprise permet au personnel de bénéficier d'un statut financièrement généreux. Or, la situation financière de la régie, telle qu'elle apparaît dans l'analyse ci-dessous, risque de ne pas permettre d'assurer ces engagements dans un proche avenir.

Par conséquent, la chambre recommande à l'ordonnateur d'engager une réflexion sur les aménagements à prévoir, toujours dans le respect de la convention collective, en accord avec la pratique de Domaine Skiable de France, afin de réduire l'effet des charges de personnel sur l'équilibre financier de l'établissement.

## 5- LA POLITIQUE DE DEVELOPPEMENT DU DOMAINE SKIABLE

### 5.1- La stratégie

Il n'a pas été adopté de stratégie de développement du domaine skiable. La régie n'a prévu aucune action de développement qui s'inscrive en cohérence avec les projets de développement de la station adoptés par la commune de Chamrousse.

Selon l'ordonnateur, le domaine est actuellement limité. Le secteur situé au-dessus des pistes actuelles, qui pourrait être aménagé, est actuellement en site protégé et il est beaucoup utilisé par des randonneurs. Il est donc difficile de prévoir une extension du domaine.



Quelques projets d'aménagement ont été envisagés et débattus en conseil d'administration, mais sans faire l'objet d'un document d'ensemble organisé dans une démarche cohérente, ainsi<sup>15</sup> :

- il est prévu le remplacement du télésiège Bérangère, gros porteur, car débrayable et qui assure un flux de 2 400 personnes par heure, mais qui date de 1985. Cet engin coûte cher en entretien et en grandes visites, et il est vite saturé, ce qui ne satisfait pas la clientèle. L'attente peut atteindre 25 minutes contre huit en moyenne sur les autres engins. Il est prévu de le remplacer en 2021 et de revoir son positionnement par rapport au front de neige<sup>16</sup> ;
- la régie sécurise la production de neige de culture, notamment par la création d'une troisième retenue d'eau pour disposer de ressources supplémentaires. L'enneigement devrait être assuré avec 50 % de neige de culture sur le site d'ici 2022.

La chambre recommande à l'ordonnateur de proposer au conseil d'administration l'adoption d'une véritable stratégie pluriannuelle qui permette, au vu de tableaux statistiques de prévisions de fréquentation et d'études sur les attentes de la clientèle, d'établir des projets d'investissements en cohérence avec les projets de la commune pour le développement de la station et de manière compatible avec les capacités financières de la régie.

## 5.2- Les investissements

### 5.2.1- La préparation des grands projets

Les marchés passés au cours de la période sous revue permettent d'identifier les programmes d'investissement engagés par la régie.

Le tableau ci-dessous présente les marchés passés pour un montant supérieur à 200 k€ ; il n'a pas été passé de marché de ce type en 2012, 2014, 2017 et 2018.

Il apparaît ainsi que la régie a investi dans deux projets d'infrastructure : la construction du télésiège de l'Aiguille et l'aménagement du télésiège de Casserousse.

**Tableau 3 : Principaux investissements (en k€)**

2013		2015		2016	
Construction du télésiège de l'Aiguille	390	Acquisition d'engins de damage	2 119	Acquisition d'engins de damage	609
Construction du tapis de skieurs de Roche-Béranger	265	Acquisition de matériel de production de neige de culture	270	Acquisition de machines park (dameuses <sup>17</sup> )	408
				Restructuration du domaine (projet Casserousse) et grandes inspections	7 570
Total	655		2 390		8 900

Source : Régie Chamrousse Remontées Mécaniques, d'après le tableau « investissements ».

Le projet d'aménagement de « Casserousse<sup>18</sup> » a été conçu pour revitaliser un secteur de moins en moins fréquenté par les skieurs en raison du manque de neige et de la vétusté des remontées mécaniques, alors que les pistes de Casserousse étaient particulièrement recherchées par le passé<sup>19</sup>.

<sup>15</sup> informations produites par l'ordonnateur.

<sup>16</sup> Front de neige : quartier d'habitations et de services situé à proximité du domaine skiable.

<sup>17</sup> Il s'agit d'un marché de crédit-bail sur six ans. Le total de la dépense ne peut donc être considéré comme un investissement de l'exercice 2016.

<sup>18</sup> Les informations figurant dans ce paragraphe et le suivant ont été tirées du site internet de la commune.

<sup>19</sup> C'est là que Jean-Claude Killy a obtenu sa première médaille d'or au cours des jeux olympiques de 1968.

Un total de 10 M€ a été investi dans le réaménagement des pistes, qui garantissent désormais 800 mètres de dénivelé, la mise en place de nouveaux enneigeurs, la construction d'un parking d'altitude, et, surtout, le remplacement des deux anciens téléskis par un télésiège qui permet de transporter 2 800 personnes à l'heure, contre 800 avec les anciens appareils, à une vitesse de cinq mètres par seconde, ce qui fait gagner dix minutes de temps de transport par rapport à la précédente installation.

Ce projet a fait l'objet d'une étude réalisée en novembre 2014 par un cabinet de consultants, qui a évalué le montant des investissements à réaliser à 8,5 M€<sup>20</sup>.

Un plan d'affaires, établi par un cabinet d'expertise comptable, était particulièrement optimiste : il s'appuyait sur une augmentation de la fréquentation de 15 000 forfaits journaliers sans qu'aucun élément ne justifie cette prévision ; dans la réalité, le nombre de forfaits vendus pour le télésiège de Casserousse a été de 5 024 pour la saison 2016/2017 (il s'agissait d'une saison incomplète) et de 10 054 pour la saison 2017/2018<sup>21</sup>. De même, il prévoyait que la régie réaliserait une CAF<sup>22</sup> brute pour les exercices 2016 et 2017 de montants respectifs de 898 k€ et 1 630 k€ alors que les réalisés ont été de 393 k€ et 587 k€. Selon ce document, la régie pouvait très bien soutenir le remboursement d'un emprunt de 10 M€ contracté pour financer le projet, mais le détail du financement des annuités en capital n'a pas été précisé et aucune analyse financière n'a été produite à l'appui de cette affirmation.

Le conseil d'administration n'a pas été amené à délibérer sur ces documents ni sur aucune stratégie générale portant sur le projet Casserousse<sup>23</sup>. La régie ne dispose d'aucun document d'analyse produits en interne sur ces études, et les données dont elle dispose sur la fréquentation de la station n'ont pas été exploitées, alors que la décision d'engagement de ce projet a eu des conséquences majeures sur la situation financière de la régie.

De même, le projet de construction du télésiège de l'Aiguille (390 k€) n'a fait l'objet d'aucune délibération d'ordre stratégique.

#### 5.2.2- Les choix stratégiques pour l'avenir

Selon l'ordonnateur, le conseil d'administration de la régie a bien pris conscience de la nécessité de créer d'autres produits car les skieurs se limitent désormais à trois heures de ski par jour.

Dans cet esprit, la régie a créé un espace de luge (« luge-park ») et des pistes ludiques thématiques sont en projet, telles que « la montagne de Théo c'est un renard », piste comprenant des virages relevés et des bosses. De même, la création d'espaces de pique-nique est prévue.

Néanmoins, il n'y a pas eu, à ce jour, de réflexion d'ensemble formalisée sur les investissements à réaliser sur les remontées mécaniques et l'environnement des pistes, alors que dans le même temps, la commune s'est engagée dans un vaste programme de rénovation de la station.

---

<sup>20</sup> Il s'agit d'une estimation d'après le document, qui ne comprend pas de récapitulatif.

<sup>21</sup> Source « Tableaux de bord – données clients ».

<sup>22</sup> Capacité d'autofinancement brute : ressources dégagées du fonctionnement permettant de couvrir le remboursement en capital de la dette et de financer les équipements.

<sup>23</sup> D'après le récapitulatif des délibérations du conseil d'administration produit par l'ordonnateur, des délibérations du 21 mars 2016 portent sur ce sujet mais elles n'ont pas été produites avec l'ensemble des délibérations. Les délibérations portant cette date ne portent que sur les tarifs des forfaits.

### **5.3- L'entretien des remontées mécaniques**

Les informations produites par la régie montrent que les opérations d'entretien des engins de remontée mécanique et notamment les grandes visites ont été programmées et provisionnées, pour un total de 1 251 k€ au 31 décembre 2017, montant fixé selon la programmation des visites d'entretien.

Selon l'ordonnateur, la station dispose de deux retenues collinaires (Vallons et Grenouillère) permettant de fournir une réserve d'eau utile de 80 000 m<sup>3</sup>. La retenue des Vallons permet de faire des réassorts en eau potable. Aucun additif n'est utilisé pour la production de neige de culture.

La régie n'a pas mis en place de compteur électrique spécifique pour mesurer la consommation des engins producteurs de neige de culture.

### **5.4- La gestion des droits de passage**

Les remontées mécaniques et les pistes sont toutes situées sur des terrains communaux<sup>24</sup>. Il n'y a donc aucune problématique de droits de passage.

### **5.5- La tarification des forfaits**

La régie établit chaque année un tarif destiné au grand public et une série de tarifs spécifiques adaptés aux professionnels, qu'il s'agisse d'intermédiaires, de caristes, de loueurs d'hébergement ou d'organismes à caractère social.

#### **5.5.1- Les tarifs « grand public »**

Les tarifs sont adoptés chaque année par le conseil d'administration, puis communiqués au conseil municipal pour adoption définitive.

Selon l'ordonnateur, l'évolution des tarifs est décidée uniquement en prenant en considération les tarifs adoptés par les stations concurrentes.

Il apparaît donc que la tarification appliquée par la régie répond à une logique économique de concurrence et non pas à une logique de service public, dans laquelle l'utilisateur serait appelé à payer en fonction du coût du service.

Les tarifs ont augmenté régulièrement. Les tarifs du forfait 1 jour tous domaines, hiver, entre les saisons 2011/2012 et 2016/2017, ont augmenté de 15,25 %. L'évolution des dépenses réelles d'exploitation a été erratique ; néanmoins, ces charges ont diminué de 3,56 %. Cette comparaison confirme donc l'analyse de l'ordonnateur selon laquelle les tarifs ne sont pas fixés en fonction du coût du service, mais uniquement par référence avec les produits concurrents.

---

<sup>24</sup> L'ordonnateur a fait part de deux exceptions concernant le territoire des communes de Sechilliennes et de Vaulnavay où des parcelles appartenant à ces communes sont traversées par des pistes de ski nordique. Des conventions ont été passées, dont l'application ne pose aucune difficulté.

Tableau 4 : Evolution des tarifs et des dépenses d'exploitation

	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	Période, hors 2017/2018
Tarif en euros (forfait alpin 1 jour adulte)	29,50	30,50	32,00	32,50	33,50	34,00	34,50	
Evolution		+ 3,39 %	+ 4,92 %	+ 1,56 %	+ 3,08 %	+ 1,49 %	+ 1,47 %	+ 15,25 %
<b>Exercice</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>		
Dépenses réelles d'exploitation en euros <sup>25</sup>	9 127 432	9 056 805	8 954 299	9 655 862	8 671 092	8 802 223		
Evolution		- 0,77 %	- 1,13 %	+ 7,83 %	- 10,20 %	+ 1,51 %		- 3,56 %

Sources : comptes administratifs et tarifs produits par la régie.

#### 5.5.2- Les tarifs accordés à des opérateurs et intermédiaires

Les tarifs destinés aux professionnels sont présentés sous forme de grille qui s'applique à tous les correspondants de la régie, en fonction de leurs caractéristiques propres.

Seul le tarif appliqué à la société Popins est négocié séparément, parce qu'il s'agit d'une société immobilière qui gère 350 appartements dans le domaine de l'Arselle.

#### 5.5.3- Les réductions et gratuités

Les réductions et gratuités sont définies à l'intérieur de la grille tarifaire. Certaines réductions figurent dans les conventions conclues avec des professionnels, et ne font pas l'objet d'une nouvelle approbation par le conseil d'administration chaque année. Il n'est pas accordé de réduction ou de gratuité en dehors de cette grille et de ces conventions, selon l'ordonnateur.

##### 5.5.3.1- Les réductions

Les réductions et gratuités ne sont pas systématiquement reconduites d'une année sur l'autre, mais dépendent des conventions conclues avec les bénéficiaires.

Ces conventions sont conclues dans le cadre d'une procédure commerciale (sociétés de vente en ligne, tour-opérateurs, comités d'entreprise), ou de partenariat (Caisse d'Epargne<sup>26</sup>), ou à titre social (associations).

Selon les années, des accords ont ainsi été passés avec les organismes suivants<sup>27</sup> :

- Caisse d'épargne de Rhône-Alpes, pour ses agents ;
- skieurs disposant d'un coupon « Alpe du Grand-Serre » ;
- comités d'entreprise ;
- associations organisant des sorties encadrées ;
- sociétés assurant des ventes de forfait en ligne ;
- sociétés proposant un forfait couplé avec une autre prestation (location de skis par exemple) ;
- office de tourisme de Grenoble.

<sup>25</sup> Mandats émis et charges rattachées, dépenses réelles uniquement.

<sup>26</sup> La Caisse d'épargne finance des actions ponctuelles pour l'animation de la station.

<sup>27</sup> Une récapitulation sur quelques exercices est présentée en annexe.

### 5.5.3.2- Les gratuités

Des gratuités sont accordées à certaines catégories de skieur : personnes handicapées au taux de plus de 80 %, chauffeurs d'autocar hors lignes régulières, représentants de domaines skiables de France<sup>28</sup>.

Ces conditions sont précisées sur les grilles tarifaires adoptées par le conseil d'administration puis par le conseil municipal de la commune de Chamrousse.

Les états de gratuité produits par la billetterie de la régie indiquent que bénéficient également de gratuités définies par une convention :

- les CRS<sup>29</sup> ;
- les « jeunes coureurs » (sportifs identifiés par la fédération nationale de ski et titulaires de la carte « jeunes coureurs ») ;
- les gendarmes de Domène, en poste à Chamrousse pendant la saison d'hiver<sup>30</sup> ;
- les militaires du peloton de gendarmerie de haute montagne<sup>31</sup> ;
- les membres de l'équipe de France de ski.

En outre, la gratuité est accordée systématiquement, et quel que soit le produit sollicité, à l'ensemble des employés de la régie, aux employés d'autres sociétés de gestion de remontées mécaniques, ainsi qu'aux membres du conseil d'administration. Ces gratuités n'ont fait l'objet d'aucune délibération du conseil d'administration ni du conseil municipal et aucune justification n'a pu être produite à leur sujet.

Pour ce qui concerne les membres du conseil d'administration, la chambre rappelle à l'ordonnateur les termes de l'article R. 221/8 du CGCT qui dispose que :

*« Les membres du conseil d'administration ou du conseil d'exploitation ne peuvent :*  
 1° Prendre ou conserver un intérêt dans des entreprises en rapport avec la régie ;  
 2° Occuper une fonction dans ces entreprises ;  
 3° Assurer une prestation pour ces entreprises ;  
**4° Prêter leur concours à titre onéreux à la régie.**

*En cas d'infraction à ces interdictions, l'intéressé est déchu de son mandat soit par le conseil d'administration ou le conseil d'exploitation à la diligence de son président, soit par le préfet agissant de sa propre initiative ou sur proposition du maire. »*

En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'ordonnateur précise que les gratuités accordées aux membres du conseil d'administration seront supprimées à partir de la saison 2019-2020. Pour ce qui concerne les agents de la régie, la chambre observe qu'il s'agit d'un avantage en nature qui doit faire l'objet de déclarations fiscales et sociales, dont l'ordonnateur indique, en réponse aux observations provisoires de la chambre, qu'elles sont bien effectuées désormais.

Pour les agents des autres services de remontées mécaniques, la chambre s'interroge quant aux motifs de cette pratique, même si l'ordonnateur indique qu'il s'agirait d'une « tradition » propre à la profession. Elle demande au conseil d'administration de se prononcer formellement sur la question, notamment en fonction d'éléments objectifs ou relevant de considérations d'intérêt général.

<sup>28</sup> Les gratuités accordées à des représentants de DSF ne résultent pas d'un accord spécifique mais d'une recommandation figurant dans les termes de l'adhésion à cette association.

<sup>29</sup> Sur présentation d'un ordre de mission et uniquement pour un forfait correspondant aux besoins de cette mission.

<sup>30</sup> La convention conclue pour la saison 2017/2018 stipule clairement que l'avantage n'est accordé qu'aux gendarmes en fonction pour la sécurité du domaine skiable et qu'en cas de mutation le « ski pass » accordé est automatiquement retiré.

<sup>31</sup> Uniquement utilisables dans le cadre du service.

## 5.6- La fréquentation de la station

La régie n'a produit et n'a fait produire aucune analyse de la fréquentation de la station et de l'utilisation des remontées mécaniques.

Les ressources statistiques disponibles font apparaître que la fréquentation est assez variable d'une année sur l'autre, mais aucune information ne permet d'identifier les causes de ces variations qui peuvent être les conditions climatiques, l'évolution des tarifs ou le niveau de satisfaction des clients.

La fréquentation a connu une forte baisse entre les saisons 2011/2012 et 2016/2017, (- 20,65 % de clients et - 24,16 % en passages). Sur la même période, le chiffre d'affaires a également baissé mais dans une moindre mesure puisque l'évolution a été de - 9,88 %.

La saison 2017/2018 a été l'une des meilleures en termes de fréquentation. En revanche, le chiffre d'affaires et le nombre de passages sont dans la moyenne des saisons. Ceci résulte de ce que les clients achètent désormais des forfaits d'une plus courte durée ou donnant accès à moins d'étendue du domaine, en raison d'un changement de consommation et de l'évolution de la sociologie des skieurs de Chamrousse, mais aussi d'une perception dégradée de la qualité du domaine. Ces hypothèses mériteraient d'être analysées et commentées devant le conseil d'administration.

**Tableau 5 : Fréquentation de la station**

	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Nombre de clients	506 703	554 857	515 803	486 252	513 873	402 069	532 775
Evolution		+ 9,50 %	- 7,04 %	- 5,73 %	+ 5,68 %	- 21,76 %	+ 32,51 %
Nombre de passages aux remontées mécaniques	4 678 614	5 044 204	4 669 328	4 109 325	4 397 545	3 548 045	4 821 274
Evolution		+ 7,81 %	- 7,43 %	- 11,99 %	+ 7,01 %	- 19,32 %	+ 35,89 %
Chiffre d'affaires en euros		9 625 585	9 671 061	9 577 238	8 608 860	8 674 874	9 389 875
Evolution			+ 0,47 %	- 0,97 %	- 10,11 %	- 0,77 %	- 8,24 %
<b>Exercice (pour le chiffre d'affaires<sup>32</sup>)</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>

Source : Régie remontées mécaniques Chamrousse et comptes administratifs.

## 5.7- Les prestations autres que la gestion des remontées mécaniques

### 5.7.1- Les secours sur piste

L'organisation des secours sur piste n'a fait l'objet d'aucune convention entre la commune et la régie. La seule source d'obligations réside dans l'article 2 des statuts selon lequel la régie est chargée de « [...] la mise en œuvre matérielle des secours sur le domaine skiable et sur le domaine de ski nordique ».

Selon l'ordonnateur, la régie utilise un logiciel qui transmet instantanément aux services municipaux toutes les informations nécessaires pour établir la facturation.

La chambre recommande à l'ordonnateur de proposer à la commune la conclusion d'une convention précisant le partage des obligations et responsabilités entre les parties, notamment en ce qui concerne le respect de la compétence de police du maire – en rappelant que celle-ci ne se délègue pas, de l'information du conseil municipal, et de la juste rémunération de la régie pour le service rendu. En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'ordonnateur s'engage à se rapprocher de la commune pour établir cette convention.

<sup>32</sup> Etant donné que le paiement des forfaits d'une saison N/N+1 est encaissé essentiellement à l'automne de l'année N, le choix a été décidé de faire correspondre le chiffre d'affaires de l'année N avec la saison N/N+1.

Le paiement des secours peut être effectué par les victimes dans les services de la régie, à la mairie, par correspondance à réception d'un titre ou encore dans l'ambulance, mais, dans ce cas, seules les cartes bancaires sont acceptées. Le contrôle de la régie des secours a été effectué et les résultats figurent au chapitre portant sur la fiabilité des comptes.

Le maire délègue à un chef de piste la responsabilité de la sécurité sur les pistes skiabiles. Le chef d'exploitation dispose d'une délégation du SRTMTG<sup>33</sup> pour l'entretien et les autorisations d'ouverture et de fermeture des remontées mécaniques.

L'arrêté du maire portant agrément du directeur du service des pistes en qualité de responsable des pistes et de la sécurité, précise bien que cette délégation est effectuée sous la responsabilité et l'autorité du maire. Cependant, cet arrêté est daté du 29 novembre 2012 et a été signé par le précédent maire. La chambre recommande à l'ordonnateur en fonctions d'actualiser cet arrêté. En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'ordonnateur indique faire procéder aux actualisations nécessaires.

Les intervenants des secours sont uniquement des pisteurs salariés de la régie. En cas de blessure grave, le pisteur appelle le SAMU ou un médecin du seul cabinet de la station. Le cas échéant, le SAMU organise lui-même le transport du blessé.

La régie a passé un marché d'ambulances pour assurer le trajet du pied de piste au cabinet médical. Depuis trois ans, un second marché est en cours pour le transport du cabinet médical vers un hôpital en fonction des disponibilités.

Le volume des secours est stable, autour de 500 interventions par an.

**Tableau 6 : Secours et interventions**

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
nb secours alpin	561	626	482	499	564	360	558
nb interventions alpin	710	788	649	614	714	463	698
nb secours nordique				24	28	10	38
nb interventions nordique				30	31	17	44

Source : Régie remontées mécaniques Chamrousse

#### 5.7.2- Le déneigement de la voirie et l'entretien d'espaces verts de la commune

Une convention a été conclue entre la commune et la régie, signée le 2 janvier 2018, aux termes de laquelle la commune de Chamrousse met à la disposition de la régie deux agents pour assurer le service du déneigement et de l'entretien des espaces verts. Il est envisagé d'étendre cette pratique à l'entretien de bâtiments communaux.

Les prestations sont assurées par la régie au profit de la commune. Les agents de la commune, mis à la disposition de la régie, sont encadrés par le directeur de la régie qui conduit lui-même les opérations, sans intermédiaire.

Aucune facturation n'est établie entre la commune et la régie, ni pour rembourser la commune de la mise à disposition de personnels, car les agents restent rémunérés par la commune, ni pour rémunérer la régie du service fait et notamment de la mobilisation du directeur pour conduire les opérations.

<sup>33</sup> Service technique des remontées mécaniques et des transports guidés. Service à compétence nationale rattaché au ministère de la transition écologique et solidaire, il assure notamment des missions de service technique, délivré des avis et des agréments de vérification des équipements.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'ordonnateur précise que l'annexe 6 de la convention de définition des missions de la régie du 1<sup>er</sup> décembre 2018, applicable à partir du 1<sup>er</sup> juin 2018, prévoit une facturation au coût horaire de 72 € HT. Toutefois, il ne produit aucune facturation attestant de la mise en œuvre de ce tarif.

La chambre recommande à l'ordonnateur, afin de bien faire apparaître la réalité des coûts et de simplifier la procédure, de proposer au maire de Chamrousse une convention aux termes de laquelle le directeur de la régie est mis à la disposition de la commune, contre remboursement du temps consacré à la mission d'encadrement des opérations de déneigement et d'entretien des espaces verts.

### 5.8- L'information du conseil d'administration

A l'exception de 2012 et 2016, les comptes administratifs portent la mention d'un rattachement de la régie au « syndicat à vocation unique Régie RM Chamrousse » ; cette indication ne recouvre aucune réalité. La chambre recommande à l'ordonnateur de rectifier cette présentation source de confusion, ce que l'ordonnateur s'engage à effectuer.

### 5.9- La régularité budgétaire

#### 5.9.1- La qualité de la prévision budgétaire

Entre 2012 et 2017, le taux de réalisation des dépenses de fonctionnement (en % de la totalité des prévisions) varie entre 94 % et 99 %.

En revanche, celui des recettes de fonctionnement a baissé progressivement pour passer de 86 % en 2012 à 73 % en 2017, ce qui est un indicateur de l'insincérité de la prévision budgétaire.

Le taux de réalisation en investissement est très variable. Il oscille entre 55 % et 95 % en dépenses et entre 0 % et 99 % en recettes ; cependant, la plupart des crédits non utilisés font l'objet de restes à réaliser l'année suivante.

En 2016, les restes à réaliser de recettes d'équipement concernent pour 450 k€ des recettes qui n'ont pas été prévues même si une convention a bien été signée en octobre 2016 avec la communauté de communes du Pays du Grésivaudan. De fait, ces recettes n'auraient pas dû être inscrites en restes à réaliser.

**Tableau 7 : Taux d'exécution budgétaire (RAR compris)**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Moyenne
Dépenses de fonctionnement	98 %	96 %	95 %	97 %	94 %	99 %	97 %
Recettes de fonctionnement	86 %	82 %	81 %	85 %	76 %	73 %	81 %
Dépenses d'équipement <sup>34</sup>	62 %	73 %	95 %	55 %	72 %	72 %	72 %
Recettes d'équipement <sup>35</sup>	87 %	0 %	101 %	0 %	99 %	71 %	60 %

Source : budgets primitifs et comptes administratifs.

#### 5.9.2- Le vote du budget, la reprise et l'affectation du résultat

La comparaison des budgets primitifs et des comptes administratifs fait apparaître que, chaque année, la régie inscrit au budget primitif des recettes dont elle ne peut constater la réalisation dans le compte administratif.

<sup>34</sup> Dépenses d'investissement hors chapitres 10 et 16.

<sup>35</sup> L'exécution des recettes budgétaires est considérée comme nulle dès lors que les recettes n'ont été constituées que de produits d'emprunts (compte 16).



Ces recettes, prévues au compte 7061 (recettes tirées de l'activité des remontées mécaniques), au compte 77 (produits exceptionnels<sup>36</sup>) et uniquement en 2015 au compte 042 (opérations d'ordre de transfert entre sections), ne sont jamais encaissées, car elles ne correspondent à aucune réalité, et en fin d'exercice, le solde de la section de fonctionnement fait apparaître un déficit qui est équilibré l'année suivante par des recettes d'un montant comparable, mais qui ne sont pas davantage encaissées. Le budget primitif pour 2018 prévoit ainsi une recette exceptionnelle de 3,44 M€ qui correspond au déficit constaté à l'exercice précédent.

**Tableau 8 : Soldes d'exécution des recettes de fonctionnement (k€)**

		2012	2013	2014	2015	2016	2017
7061 Produits des remontées	Prévision	10	9 266	9 316	9 438	9 156	9 143
	Exécution	8 159	8 874	7 914	7 583	7 992	7 304
	Rattachement	939	215	715	485	123	1 190
	Solde	1 127	176	686	1 368	1 040	648
77 Produits exceptionnels	Prévision	677	2 046	1 515	180	2 049	2 738
	Exécution	28	18		9	191	
	Rattachement						
	Solde	649	2 028	1 515	170	1 857	2 738
042 Opérations d'ordre	Prévision				1 226		
	Exécution				193		
	Solde				1 032		
	<b>Solde 7061 + 77 + 042</b>	<b>1 777</b>	<b>2 204</b>	<b>2 201</b>	<b>2 571</b>	<b>2 898</b>	<b>3 386</b>

Source : budgets primitifs et comptes administratifs du budget principal.

Ainsi chaque année, l'ordonnateur a soumis au conseil d'administration, qui l'a approuvé, un budget primitif insincère, puisque le montant des produits ne correspondait jamais aux produits réellement attendus et était inscrit uniquement pour permettre d'équilibrer le budget.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'ordonnateur considère que les prévisions d'activité ont été contredites par les aléas de l'enneigement.

La chambre relève que l'insincérité résulte de la surestimation systématique des recettes prévisionnelles, indépendamment de l'évolution climatique.

Cette pratique a permis d'occulter le déficit d'exploitation, qui est passé de - 1,2 M€ en 2012 à - 3,4 M€ en 2017.

**Tableau 9 : Déficit d'exploitation (€)**

Titres ou mandats émis + restes à réaliser	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Dépenses réalisées + reports	11 582 985,68	11 681 834,40	11 938 954,20	11 525 013,75	12 181 862,51	13 356 876,75
Recettes réalisées + reports	10 317 380,07	10 091 229,29	10 069 803,19	9 249 806,60	9 705 566,11	9 908 163,40
<b>Solde de l'exercice</b>	<b>- 1 265 605,61</b>	<b>- 1 590 605,11</b>	<b>- 1 869 151,01</b>	<b>- 2 275 207,15</b>	<b>- 2 476 296,40</b>	<b>- 3 448 713,35</b>

Source : budgets primitifs et comptes administratifs du budget principal.

<sup>36</sup> Ces recettes sont inscrites au compte 778 « Autres produits exceptionnels » qui regroupe l'excédent d'investissement transféré au compte de résultat, ou les produits exceptionnels divers tels que les rectifications sur exercice clos.

La chambre observe que cette pratique a nui à la bonne information du conseil d'administration, qui aurait pu être plus prudent, a contourné le contrôle budgétaire exercé par le préfet : seule la lecture d'une série de budgets primitifs sur des exercices consécutifs permet de constater cette présentation faussée, et de conduire, à terme, la régie à un risque de cessation de paiements.

Par ailleurs, les tableaux de récapitulation des comptes administratifs font apparaître un équilibre général des comptes en raison des excédents de la section d'investissement. Or, il s'agit là d'une apparence comptable. En effet, comme le montre le tableau ci-dessous, sur l'ensemble de la période, l'addition du produit des emprunts (11 684 019 €) et des subventions d'investissement (2 480 974 €), soit un total de 14 164 993 €, a été supérieure au cumul des dépenses d'équipement, qui se sont élevées à 12 895 277 €, soit une différence de 1 269 716 €.

Ainsi, une partie du produit des emprunts et des subventions d'investissement a été affectée non pas au financement des dépenses d'équipement mais à la création d'un suréquilibre de la section d'investissement, qui permet de faire apparaître un équilibre global du budget de la régie.

Les seules ressources propres sont constituées des transferts nets entre sections, à hauteur de 8 578 452 € au total sur la période, puisque les subventions d'investissement sont affectées à des dépenses d'investissement et que le produit des emprunts ne constitue pas une ressource propre.

Cependant, une partie de ces ressources est surévaluée, puisque le résultat de la section de fonctionnement est déficitaire chaque année, (le déficit est de 3 448 717,15 € en 2017) et que, par conséquent, un transfert depuis une section déficitaire ne peut être considéré comme un transfert réel. Si l'on retranche cette somme, le montant réel des ressources propres se limite à 5 129 735 €. Il est donc inférieur au montant des remboursements d'emprunts effectués sur la période, soit 5 516 334,04 €. Cela signifie que globalement sur la période, le « petit équilibre<sup>37</sup> » n'a pas été respecté.

La régie a prévu à son budget primitif pour 2018 des emprunts pour un montant de 1 850 000 €, alors que les dépenses d'équipement prévues ont été de 556 136 €. Ceci permet de considérer que l'emprunt a été prévu pour équilibrer la section d'investissement, qui est affectée par des dépenses de 2 601 216 € pour le remboursement des emprunts en cours et pour faire apparaître un équilibre global des comptes alors que la section de fonctionnement n'est équilibrée qu'artificiellement par l'inscription de recettes exceptionnelles irréalistes d'un montant de 3 438 349 €.

La chambre en conclut que la régie a prévu d'utiliser une partie des emprunts nouveaux pour rembourser des emprunts anciens, ce qui est contraire aux règles budgétaires.

---

<sup>37</sup> Règle budgétaire qui impose que le remboursement en capital des emprunts soit assuré uniquement par des ressources propres, définitives et non affectées, ce qui implique que ni le produit des emprunts, ni le produit de subventions affectées ne peuvent financer le remboursement en capital des emprunts.

Tableau 10 : Les budgets d'investissement<sup>38</sup>

En euros	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Recettes d'investissement	2 226 291,00 €	1 359 423,00 €	1 896 714,00 €	1 994 834,00 €	10 040 247,00 €	5 110 283,00 €	22 627 792,00 €
<i>Dont produit d'emprunts</i>	800 000,00 €	635 000,00 €	200 000,00 €	525 000,00 €	8 406 250,00 €	1 117 769,00 €	11 684 019,00 €
<i>Dont subventions d'investissement</i>	170 000,00 €	- €	302 665,00 €	- €	370 027,00 €	1 638 282,00 €	2 480 974,00 €
<i>Dont transferts nets entre sections</i>	1 256 291,00 €	1 275 747,00 €	1 394 049,00 €	1 338 446,00 €	1 235 563,00 €	2 078 356,00 €	8 578 452,00 €
Report de l'exercice précédent	2 163 934,00 €	2 173 116,00 €	1 944 012,00 €	2 432 589,00 €	2 797 302,00 €	4 171 905,00 €	15 682 858,00 €
<b>Total cumulé</b>	<b>4 390 226,00 €</b>	<b>4 467 539,00 €</b>	<b>3 840 727,00 €</b>	<b>4 427 424,00 €</b>	<b>14 407 549,00 €</b>	<b>9 883 468,00 €</b>	41 416 933,00 €
<b>Dépenses d'investissement</b>	<b>2 217 110,00 €</b>	<b>2 223 527,00 €</b>	<b>1 408 137,00 €</b>	<b>1 498 734,00 €</b>	<b>8 665 644,00 €</b>	<b>4 128 689,00 €</b>	20 141 841,00 €
<i>Dont dépenses d'équipement</i>	970 731,00 €	1 254 629,00 €	441 232,00 €	454 504,00 €	7 456 959,00 €	2 317 222,00 €	12 895 277,00 €
<i>Dont remboursement d'emprunts</i>	809 649,00 €	885 221,00 €	845 081,00 €	850 766,00 €	832 396,00 €	1 293 218,00 €	5 516 331,00 €
<i>Dont opérations d'ordre</i>	436 729,00 €	83 676,00 €	121 823,00 €	193 462,00 €	376 287,00 €	518 248,00 €	1 730 225,00 €
Recettes propres-remboursement d'emprunt	NC	1 287 895,00 €	1 098 931,00 €	1 581 823,00 €	1 964 906,00 €	2 878 687,00 €	8 812 242,00 €
<b>Résultat</b>	<b>2 173 116,00 €</b>	<b>2 244 012,00 €</b>	<b>2 432 590,00 €</b>	<b>2 928 690,00 €</b>	<b>5 741 905,00 €</b>	<b>5 754 779,00 €</b>	<b>21 275 092,00 €</b>

Source : comptes administratifs.

<sup>38</sup> Titres et mandats émis uniquement.

## 5.9.3- La tenue de la comptabilité

La régie tient une comptabilité d'engagement ; elle comptabilise des rattachements et inscrit à son budget primitif des restes à réaliser. Cependant, comme cela a été vu précédemment, la régie a inscrit au compte administratif 2016 des restes à réaliser concernant une subvention du département. Cette inscription a été faite à tort puisque la recette n'avait pas été inscrite au budget primitif de la régie.

Aucun justificatif concernant les rattachements n'a été fourni. Leur sincérité n'a pu être vérifiée (par exemple 1 190 899 € au c/7061 en 2017).

Le compte administratif de 2016 énumère à la page 3 les articles qui ne peuvent faire l'objet d'un virement vers un autre article par l'ordonnateur.

Cependant, à la page 16 du même document, les crédits sont prévus uniquement à l'imputation 2314 mais sont consommés sur les imputations c/231413-14-18 et 20. La même remarque concerne le compte 2315.

Tableau 11 : imputations comptables

Chap/ art(1)	Libellé (1)	Crédits ouverts (BP+DM+ RAR 2015)	Mandats émis
<b>20</b>	<b>Immobilisations incorporelles (hors opérations)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>21</b>	<b>Immobilisations corporelles (hors opérations)</b>	<b>84 565,63</b>	<b>55 290,00</b>
215144	MATERIEL DE LUGE CASQUE ET FRONTALE	0,00	0,00
2154	Matériel industriel	0,00	0,00
2156	Matériel de transport d'exploitation	0,00	0,00
215610	MATERIEL EXPLOITATION LUGE	13 333,00	4 970,13
21822	RACHAT CHENILLETTE	20 000,00	14 400,00
2183	Matériel de bureau et matériel informatique	20 585,00	2 474,92
2184	Mobilier	30 647,63	24 900,95
218410	SIGNALETIQUE	0,00	8 544,00
2188	Autres	0,00	0,00
<b>22</b>	<b>Immobilisations reçues en affectation (sauf opérations)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>23</b>	<b>Immobilisations en cours (hors opérations)</b>	<b>10 242 401,77</b>	<b>7 401 669,40</b>
2312	Terrains	0,00	103 900,00
231202	FACONNAGE DES PISTE	502 490,17	19 952,80
231203	CASSEROUSSE	1 396 800,44	358 419,08
2314	Constructions sur sol d'autrui	360 000,00	25 554,86
231413	CASSEROUSSE - LOT1 BIS LOCAL ACCEUIL	0,00	111 070,60
231414	CASSEROUSSE GARE TSD	0,00	648 199,28
231418	LOCAUX TRANSFO CASSEROUSSE	0,00	2 300,00
231420	RIDEAUX LOCAUX CASSEROUSSE	0,00	6 344,46

Par ailleurs, les crédits consommés sur l'ensemble des articles c/231413/231414/231418/231420 sont supérieurs au crédits votés.

Cette ventilation de l'article réglementaire ne constitue pas des opérations d'équipement ; l'état III-B3 n'est d'ailleurs pas rempli.

Ces imputations sont irrégulières ; le comptable public ne fait apparaître dans sa comptabilité que la racine réglementaire : 2314, 2315.

La régie, qui est soumise au vote par chapitre, s'impose donc des contraintes qu'elle ne respecte pas ; le compte administratif est de ce fait moins lisible.

En fonctionnement, certains articles font également l'objet d'une interdiction de virement de crédit et pourtant le compte administratif indique un dépassement des crédits votés aux comptes c/612503, c/615582 et c :615601. Selon la comptable de la régie, il s'agit d'une simple erreur d'écriture.

Ces défauts n'apparaissent pas sur le compte administratif qui a été adopté par le conseil d'administration et signé par ses membres.

La comptable de la régie a indiqué que ce compte administratif pourtant signé n'était pas celui à prendre en considération et a communiqué un exemplaire qui ne prévoit pas les mêmes interdictions concernant les virements de crédits (page 4).

Il apparaît donc que la régie fonctionne avec deux comptes administratifs : l'un adopté et signé par les membres du conseil d'administration, et un autre à usage interne.

La chambre invite l'ordonnateur à faire cesser cette pratique qui porte atteinte au respect du vote des élus du conseil d'administration de la régie.

#### 5.9.4- Les imputations comptables

La régie comptabilise à tort au compte c/651 « redevances pour licences, logiciel » la redevance financière due à la commune de Chamrousse et la taxe issue de la « Loi Montagne » due à la commune et au département. L'ensemble s'élève à 826 063,80 € pour l'exercice 2017.

De même, au compte administratif 2016, une subvention du département, d'un montant de 30 900 €, a été inscrite à tort au compte c/1312 au lieu du compte c/1313 ; au compte administratif 2017, une subvention EDF de 8 060 € a été inscrite au c/ 1316 au lieu du compte c/1318.

## 6- LA SITUATION FINANCIERE

L'analyse financière présentée ci-dessous a été effectuée en reprenant les données traitées par le logiciel d'analyse financière des juridictions financières à partir du budget principal uniquement.

### 6.1- La formation de la capacité d'autofinancement brute

La capacité d'autofinancement brute (CAF brute) représente, potentiellement, les ressources issues du fonctionnement couvrant le remboursement en capital de la dette et finançant les équipements. L'excédent brut de fonctionnement (EBF), constitué par l'excédent des produits sur les charges de gestion, conditionne le niveau de la CAF brute.

La CAF brute est stable, sauf en 2013 où elle bénéficie à la fois d'une réduction des charges de personnel et du maintien du produit total, qui diminue ensuite, et en 2016 où il est affecté d'une baisse du chiffre d'affaires conjointement à une hausse des consommations intermédiaires.

Le produit total, constitué uniquement du chiffre d'affaires, c'est-à-dire de la vente des forfaits, a diminué de 1 M€ entre 2013 et 2015 et a légèrement remonté ensuite. Compte tenu de la hausse régulière des tarifs, il traduit la baisse de la fréquentation de la station ou l'usage de forfaits moins onéreux par les skieurs.

Les consommations intermédiaires sont stables, ce qui est normal car les frais générés par l'activité des remontées mécaniques sont constants quelle que soit la fréquentation.

Les charges de personnel ont été réduites de manière significative entre 2012 et 2013 et sont stables depuis.

Le résultat financier est constitué, pour ce qui concerne la régie, uniquement des charges d'intérêt de la dette. Celles-ci ont diminué entre 2012 et 2016, traduisant le vieillissement de la dette, puis ont fortement augmenté en 2017 en raison de la souscription d'un nouvel emprunt important.

La CAF brute est faible puisqu'elle représente une part du produit total limitée entre 4,5 % et 7,8 % (excepté en 2013) alors que le ratio habituellement considéré comme minimum est de 15 %. Ce ratio risque d'être davantage dégradé à l'avenir lorsque la régie devra faire face aux obligations d'entretien des engins et notamment des « grandes visites », même si ces travaux ont été, au moins partiellement, provisionnés.

**Tableau 12 : La capacité d'autofinancement brute**

en €	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>= Produit total</b> (constitué uniquement du chiffre d'affaires, sauf en 2016)	<b>9 618 500</b>	<b>9 661 652</b>	<b>9 439 519</b>	<b>8 596 916</b>	<b>8 689 367</b>	<b>8 975 782</b>
- Consommations intermédiaires	2 991 442	3 055 403	3 216 289	2 594 315	2 950 995	2 984 178
- Impôts taxes et versements assimilés (sauf personnel)	20 985	20 994	15 400	623	2 123	15 775
<b>= Valeur ajoutée</b>	<b>6 606 074</b>	<b>6 585 256</b>	<b>6 207 831</b>	<b>6 001 977</b>	<b>5 736 249</b>	<b>5 975 829</b>
<i>en % du produit total</i>	68,7 %	68,2 %	65,8 %	69,8 %	66,0 %	66,6 %
- Charges de personnel	4 116 998	3 760 683	3 822 780	3 738 246	3 713 114	3 693 920
+ Subvention d'exploitation perçues	0	0	9 846	300	0	0
+ Autres produits de gestion	50 945	88 575	24 875	79 864	7 382	33 810
- Autres charges de gestion	1 131 223	1 010 301	945 046	975 835	948 482	984 188
<b>= Excédent brut d'exploitation</b>	<b>1 408 798</b>	<b>1 902 847</b>	<b>1 474 726</b>	<b>1 368 060</b>	<b>1 082 036</b>	<b>1 331 531</b>
<i>en % du produit total</i>	14,6 %	19,7 %	15,6 %	15,9 %	12,5 %	14,8 %
+/- Résultat financier (réel seulement)	- 680 697	- 668 877	- 653 046	- 622 606	- 613 447	- 743 317
+/- Résultat exceptionnel (réel, hors cessions)	25 117	18 570	- 24 172	- 14 526	- 76 222	- 523
<b>= CAF brute</b>	<b>753 218</b>	<b>1 252 540</b>	<b>797 508</b>	<b>730 928</b>	<b>392 367</b>	<b>587 691</b>
<i>en % du produit total</i>	7,8 %	13,0 %	8,4 %	8,5 %	4,5 %	6,5 %

Source : ANAFI

## 6.2- Le financement des investissements

A l'exception de 2013, la CAF nette (CAF brute dont on déduit le remboursement en capital de la dette) a toujours été négative et le cumul de la CAF nette sur la période a été de – 1 M€.

Les dépenses d'équipement ont atteint plus de 12,6 M€ sur la période, à comparer avec les 9,1 M€ d'investissement de la commune.

La régie a bénéficié de subventions dont le cumul sur la période s'est élevé à 2,5 M€, versées essentiellement par la communauté de communes du Pays-du-Grésivaudan et par le conseil régional d'Auvergne-Rhône-Alpes pour la réalisation d'investissements. Les produits de cession ont été négligeables.

Ainsi, le cumul du financement propre disponible a été de moins de 1,6 M€, donc inférieur à la somme des subventions d'investissement reçues : une partie de ces subventions a été utilisée pour compenser la CAF nette disponible négative.

La régie a réalisé un programme d'investissements s'élevant à 12,6 M€. Ce programme est considérable puisqu'il représente 1,5 années de chiffre d'affaires.

Ces investissements n'ont pu être financés qu'à hauteur de 1,6 M€ par le financement propre disponible. Par conséquent, la régie a fait appel à l'emprunt pour un montant de 11,6 M€ (0,6 M€ ont été utilisés pour reconstituer le fonds de roulement net global).

**Tableau 13 : Le financement des investissements**

en €	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Cumul sur les années
<b>CAF brute</b>	<b>753 218</b>	<b>1 252 540</b>	<b>797 508</b>	<b>730 928</b>	<b>392 367</b>	<b>587 691</b>	<b>4 514 251</b>
- Annuité en capital de la dette (hors autres dettes)	809 649	885 222	845 082	850 766	832 397	1 293 218	5 516 334
<b>= CAF nette ou disponible (C)</b>	<b>- 56 431</b>	<b>367 318</b>	<b>- 47 574</b>	<b>- 119 839</b>	<b>- 440 030</b>	<b>- 705 527</b>	<b>- 1 002 083</b>
<i>en % du produit total</i>	<i>- 0,6 %</i>	<i>3,8 %</i>	<i>- 0,5 %</i>	<i>- 1,4 %</i>	<i>- 5,1 %</i>	<i>- 7,9 %</i>	
+ Subventions d'investissement	170 000	0	302 665	0	370 028	1 638 282	2 480 975
+ Produits de cession	0	0	0	8 000	187 500	0	195 500
<b>= Recettes d'inv. hors emprunt (D)</b>	<b>170 000</b>	<b>0</b>	<b>302 665</b>	<b>8 000</b>	<b>557 528</b>	<b>1 638 282</b>	<b>2 676 475</b>
<b>= Financement propre disponible (C+D)</b>	<b>113 569</b>	<b>367 318</b>	<b>255 091</b>	<b>- 111 839</b>	<b>117 498</b>	<b>932 755</b>	<b>1 674 391</b>
<i>Financement propre dispo / Dépenses d'équipement</i>	<i>11,7 %</i>	<i>29,3 %</i>	<i>57,8 %</i>	<i>- 24,6 %</i>	<i>1,6 %</i>	<i>45,7 %</i>	
- Dépenses d'équipement (y compris travaux en régie et dons en nature)	970 731	1 254 629	441 233	454 505	7 455 853	2 041 347	12 618 298
<b>= Besoin (-) ou capacité (+) de financement propre</b>	<b>- 857 163</b>	<b>- 887 311</b>	<b>- 186 142</b>	<b>- 566 343</b>	<b>- 7 338 355</b>	<b>- 1 108 592</b>	<b>- 10 943 907</b>
<b>= Besoin (-) ou capacité (+) de financement</b>	<b>- 857 163</b>	<b>- 887 311</b>	<b>- 186 142</b>	<b>- 566 343</b>	<b>- 7 338 355</b>	<b>- 1 108 592</b>	<b>- 10 943 907</b>
Nouveaux emprunts de l'année (y compris pénalités de réaménagement)	800 000	635 000	200 000	525 000	8 406 250	1 117 769	11 684 019
Mobilisation (-) ou reconstitution (+) du fonds de roulement net global	- 57 163	- 252 311	13 858	- 41 343	1 067 895	9 177	740 113

Source : ANAFI

### 6.3- L'endettement

#### 6.3.1- L'encours de dette apparent

L'encours de dettes est passé de 14,5 M€ au 31 décembre 2012 à 20,7 M€ au 31 décembre 2017, en raison, notamment, d'un emprunt de 8,4 M€ contracté en 2016.

L'annuité en capital de la dette, dont le montant se situait entre 800 et 885 k€ au cours de la période sous revue, est passée à 1,3 M€ en 2017.

**Tableau 14 : Endettement de la régie**

en €	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Encours de dettes du BP au 1 <sup>er</sup> janvier	14 563 250	14 553 601	14 303 379	13 658 297	13 332 531	20 906 384
- Annuité en capital de la dette (hors remboursements temporaires d'emprunt)	809 649	885 222	845 082	850 766	832 397	1 293 218
+ Nouveaux emprunts	800 000	635 000	200 000	525 000	8 406 250	1 117 769
<b>= Encours de dette du BP au 31 décembre</b>	<b>14 553 601</b>	<b>14 303 379</b>	<b>13 658 297</b>	<b>13 332 531</b>	<b>20 906 384</b>	<b>20 730 935</b>
- Trésorerie nette hors compte de rattachement avec les BA	1 728 709	1 783 788	989 645	979 808	1 193 304	1 670 853
<b>= Encours de dette du BP net de la trésorerie hors compte de rattachement BA</b>	<b>12 824 892</b>	<b>12 519 591</b>	<b>12 668 652</b>	<b>12 352 723</b>	<b>19 713 080</b>	<b>19 060 082</b>

Source : ANAFI

## 6.3.2- La capacité de désendettement

La capacité de désendettement (35 ans en 2017) est très élevée, largement au-delà du seuil d'alerte, atteint à douze ans. Ce seuil doit être considéré avec prudence puisqu'il s'applique aux collectivités locales qui font face à des investissements récurrents, alors que la régie investit essentiellement dans des engins de remontées mécaniques dont la durée de vie est généralement estimée à 35 ans. Il convient néanmoins de prendre en considération que la régie a repris le parc de la société Transmontagne dont certains engins devront faire l'objet d'un remplacement dans les prochaines années. Le rythme de ces investissements à prévoir n'a fait l'objet d'aucune étude prospective.

Situé au-delà de 3 %, le taux d'intérêt apparent de la dette est élevé.

Tableau 15 : La capacité de désendettement

Principaux ratios d'alerte	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Annuité en capital de la dette	809 649	885 222	845 082	850 766	832 397	1 293 218
+ Charge d'intérêts et pertes nettes de change	680 697	668 877	653 046	622 606	613 447	743 317
<b>= Annuité totale de la dette</b>	<b>1 490 346</b>	<b>1 554 099</b>	<b>1 498 128</b>	<b>1 473 373</b>	<b>1 445 844</b>	<b>2 036 535</b>
Encours de dette au 31 déc.	14 553 601	14 303 379	13 658 297	13 332 531	20 906 384	20 730 935
<b>Capacité de désendettement en années (dette / CAF brute)</b>	<b>19,3</b>	<b>11,4</b>	<b>17,1</b>	<b>18,2</b>	<b>53,3</b>	<b>35,3</b>
Encours de dette net de trésorerie, hors comptes de rattachement au 31 déc.	12 824 892	12 519 591	12 668 652	12 352 723	19 713 080	19 060 082
<b>Capacité de désendettement, trésorerie incluse hors compte de rattachement, en années (dette nette de trésorerie / CAF brute)</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>50</b>	<b>32</b>
Taux d'intérêt apparent de la dette	4,68 %	4,68 %	4,78 %	4,67 %	2,93 %	3,59 %

Source : ANAFI

Le tableau des remontées mécaniques extrait de la base CAIRN<sup>39</sup>, fait apparaître que la station de Chamrousse dispose de 14 téléskis dont 12 sont âgés de plus de 20 ans (trois ont plus de 40 ans), sept télésièges dont quatre ont plus de 20 ans et une seule télécabine, qui est âgée de dix ans.

Or, les données recueillies par la chambre<sup>40</sup> ont indiqué que l'âge moyen des engins de remontées mécaniques était de 19 ans.

En conséquence, le seul maintien de la capacité actuelle de la station nécessitera de nouveaux investissements qui risquent d'allonger davantage la capacité de désendettement de la régie.

## 6.3.3- L'encours de dettes réel

Le tableau produit par la régie relatif aux marchés passés pour des achats d'un montant supérieur à 200 000 € fait apparaître qu'un grand nombre d'acquisitions ont été faites à l'aide de formules de crédit-bail ou de location avec option d'achat, comme le montre le tableau récapitulatif ci-dessous<sup>41</sup>.

<sup>39</sup> Catalogue informatisé des remontées mécaniques nationales.

<sup>40</sup> Voir le rapport annuel d'activité 2017 de la chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes sur l'enquête réalisée sur les stations de ski des Alpes du nord et dont les principales conclusions ont été reprises par la Cour des comptes dans son rapport annuel 2018.

<sup>41</sup> Le tableau détaillé a été placé en annexe.



Tableau 16 : Opération de location-vente ou crédit-bail

2015			2016		
INTITULE DU MARCHE	ATTRIBUTAIRE	MONTANT H.T	INTITULE DU MARCHE	ATTRIBUTAIRE	MONTANT H.T
Achat ou location avec option d'achat de quatre engins de damage - lot1	PRINOTH	282 500,00 €			
Achat ou location avec option d'achat de quatre engins de damage - lot2	PRINOTH	380 657,00 €	Achat ou location avec option d'achat sur 6 ans de trois engins de damage lot 1 fourniture d'un engin de damage.	PRINOTH	209 900,00 €
Achat ou location avec option d'achat de quatre engins de damage - lot3	PRINOTH	380 657,00 €	Achat ou location avec option d'achat sur 6 ans de trois engins de damage lot 2 fourniture de deux engins de damage et reprise de trois engins.	PRINOTH	399 800,00 €
fourniture de financement par crédit-bail lot 1 engin de damage	NATIXIS LEASE	291 371,00 €	fourniture de financement par crédit-bail	LYONNAISE DE BANQUE	219 492,00 €
fourniture de financement par crédit-bail lot 2 engin de damage	NATIXIS LEASE	392 359,00 €	Lot 1 – financement machine standard occasion		
fourniture de financement par crédit-bail lot 3 engin de damage	NATIXIS LEASE	392 359,00 €	fourniture de financement par crédit-bail	NATIXIS LEASE	408 223,00 €
Extension du réseau neige de culture	SUFAG	270 698,80 €	Lot 2 – financement machine standard park d'occasion		
<b>Total</b>		<b>2 119 903,00 €</b>			<b>1 237 415,00 €</b>

Il apparaît ainsi qu'une somme de 3 357 318 € devrait être ajoutée à l'endettement de la régie pour décrire ses engagements réels.

#### 6.4- La situation bilancielle

La régie ne dispose pas de ligne de trésorerie auprès d'un établissement bancaire.

Le fonds de roulement net global a beaucoup augmenté à partir de 2016. La trésorerie est confortable ; elle se situe entre 40 et 70 jours. En revanche, le besoin en fonds de roulement est positif depuis 2016.

La régie encaisse le produit de ses activités en début de saison, voire avant la saison pour la part issue des ventes effectuées par les opérateurs. Ainsi, la régie dispose systématiquement d'une avance de trésorerie de plusieurs mois, ce qui explique l'importance de la trésorerie constatée.

Tableau 17 : Trésorerie

au 31 décembre en €	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Fonds de roulement net global	907 511	655 199	669 058	627 715	1 695 609	1 704 786
- Besoin en fonds de roulement global	- 821 199	-1 128 588	- 317 222	-274 658	665 340	141 552
<b>=Trésorerie nette</b>	<b>1 728 709</b>	<b>1 783 788</b>	<b>986 280</b>	<b>902 372</b>	<b>1 030 269</b>	<b>1 563 234</b>
<i>en nombre de jours de charges courantes</i>	70,6	76,5	41,6	41,5	45,7	67,8

Source : ANAFI

## **6.5- Conclusion sur l'analyse financière**

L'exploitation de la régie est structurellement déficitaire. Ce déséquilibre s'accroît chaque année depuis 2014, et dans des proportions considérables en raison de l'importance du remboursement en capital de la dette, mais aussi de la baisse de la fréquentation de la station.

Jusqu'à présent, la régie a bénéficié d'importantes subventions d'investissement, mais celles-ci ne devraient pas être renouvelées si le programme d'équipement est achevé.

La section de fonctionnement présente chaque année un déséquilibre qui est passé de - 1,2 M€ en 2012 à - 2,48 M€ en 2016 et - 3,45 M€ en 2017.

Même si le programme d'équipement semble achevé, ce qui, en l'absence de stratégie d'équipement, ne peut être établi avec certitude, la régie devra faire face aux coûts des prochains exercices à des renouvellements d'équipements qui n'ont pas été programmés, ainsi qu'à des dépenses d'entretien, notamment de grandes visites qui, bien qu'ayant été provisionnées sur le plan comptable, n'en constituent pas moins des dépenses réelles qui en affecteront d'autant plus l'équilibre financier.

Par conséquent, des mesures doivent être prises rapidement pour rétablir au plus tôt l'équilibre des comptes de l'établissement. Si des économies peuvent être recherchées dans les coûts d'exploitation, et notamment les charges de personnel, la commune se trouvera dans l'obligation d'apporter une contribution importante.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'ordonnateur s'engage à établir un budget prévisionnel de sept ans, avec des indicateurs et un dispositif de suivi.

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

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

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